

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de Transtotal Logística Selva

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Franco Jesús Cabanillas Uribe

Samuel Martín Chonlón Barrios

José Antonio Hanco Cusihualpa

Carlo Emilio Vidal Aliaga

Asesor: Alfredo Graham

Santiago de Surco, mayo de 2016

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias por la paciencia y el apoyo en el logro de este trabajo, y a nuestros profesores que nos brindaron sus conocimientos en el transcurso de la maestría en esta prestigiosa escuela.

De igual manera un agradecimiento especial a nuestro asesor, el profesor Alfredo Graham, quien nos permitió consolidar y hacer realidad este planeamiento.



Resumen Ejecutivo

El presente documento desarrolla el planeamiento estratégico de la empresa Transtotal Logística Selva hasta el año 2021. La empresa actualmente tiene operando un embarcadero fluvial en la ciudad de Pucallpa. El plan estratégico es el resultado de un análisis detallado de los factores externos e internos que afectan a la empresa, a partir de los cuales se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas de la industria. Luego, mediante la elaboración de diversas matrices, se definieron las estrategias que llevarán a la empresa a cumplir con sus objetivos a largo plazo y correspondientes objetivos a corto plazo, para finalmente alcanzar la visión propuesta.

La industria de transporte fluvial en la región amazónica ha tenido un crecimiento importante que va en conjunto con el crecimiento sostenido del Perú en los últimos años.

Las estrategias planteadas en este trabajo se centran en el crecimiento de la empresa hacia otras ciudades de la región amazónica, como Yurimaguas e Iquitos, y en el aprovechamiento de la oportunidad que representa el corredor transoceánico propuesto por la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) que unirá el puerto de Paíta con el océano Atlántico, a través del río Amazonas, y de esta manera alcanzar la visión de ser un referente regional en servicios logísticos en Sudamérica.

Abstract

This document develops the Strategic Plan for Transtotal Logística Selva up to the year 2021. The company is operating on the city of Pucallpa's river dock. The strategic plan is the result of a detailed analysis of the external and internal factors affecting the company, from which the strengths and weakness of the company were defined, as well as the opportunities and threats of the industry.

By the developing of several matrixes, the strategies that will led the company to accomplish its long term objectives were developed, together with the short term objectives, with the purpose of finally achieving the proposed vision.

The river transportation industry in the amazonic region has had a significant growth that goes along with the sustained growth of Peru in the past few years.

The strategies proposed in this document are based on the growing company's operations in other cities of the amazonic region, like Yurimaguas and Iquitos, and on capitalizing the opportunity that represents the transoceanic corridor proposed by de Initiative for the Integration of the Southamerican Regional Infrastructure (IIRSA); this corridor will link the port of Paita with the Atlantic Ocean by the Amazon river, and in this way strive to the vision of being a regional logistical service benchmark in South America.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-------------|
| Lista de Tablas | vi |
| Lista de Figuras..... | viii |
| Capítulo I: Situación General de Transtotal Logística Selva | 1 |
| 1.1 Situación General..... | 1 |
| 1.2 Conclusiones..... | 7 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética..... | 8 |
| 2.1 Antecedentes..... | 8 |
| 2.2 Visión..... | 12 |
| 2.3 Misión..... | 12 |
| 2.4 Valores..... | 12 |
| 2.5 Código de Ética..... | 13 |
| 2.6 Conclusiones..... | 14 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 15 |
| 3.1 Análisis del Entorno PESTE..... | 15 |
| 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)..... | 15 |
| 3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E) | 21 |
| 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) | 26 |
| 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) | 32 |
| 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 33 |
| 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 34 |
| 3.3 Transtotal Logística Selva y sus Competidores | 35 |
| 3.3.1 .1 Poder de negociación de los proveedores..... | 35 |
| 3.3.2 Poder de negociación de los compradores..... | 35 |
| 3.3.3 Amenaza de los sustitutos | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.4 Amenaza de los entrantes | 37 |
| 3.3.5 Rivalidad de los competidores..... | 37 |
| 3.4 Transtotal Logística Selva y sus Referentes..... | 39 |
| 3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 40 |
| 3.6 Conclusiones | 43 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna | 44 |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT | 44 |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A) | 44 |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) | 44 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 45 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) | 47 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H)..... | 48 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) | 48 |
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 49 |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 50 |
| 4.3 Conclusiones | 51 |
| Capítulo V: Intereses de Transtotal Logística Selva y Objetivos a Largo Plazo..... | 52 |
| 5.1 Intereses de Transtotal Logística Selva..... | 52 |
| 5.2 Potencial de Transtotal Logística Selva | 52 |
| 5.3 Principios Cardinales de Transtotal Logística Selva | 53 |
| 5.4 Matriz de Intereses de Transtotal Logística Selva | 54 |
| 5.5 Objetivos a Largo Plazo | 54 |
| 5.6 Conclusiones | 56 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico..... | 57 |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)..... | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) | 59 |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 62 |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) | 63 |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)..... | 65 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 66 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 68 |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR) | 68 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) | 70 |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia | 72 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo | 73 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores | 73 |
| 6.13 Conclusiones | 73 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica..... | 76 |
| 7.1 Objetivos a Corto Plazo | 76 |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo..... | 79 |
| 7.2.1 Recursos financieros..... | 81 |
| 7.2.2 Recursos físicos | 81 |
| 7.2.3 Recursos humanos | 82 |
| 7.2.4 Recursos tecnológicos | 83 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia..... | 83 |
| 7.4 Estructura de Transtotal Logística Selva..... | 85 |
| 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social | 86 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación | 89 |
| 7.7 Gestión del Cambio..... | 90 |
| 7.8 Conclusiones | 91 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica..... | 92 |
| 8.1 Perspectivas de Control..... | 92 |
| 8.1.1 Aprendizaje interno | 93 |
| 8.1.2 Procesos..... | 93 |
| 8.1.3 Clientes..... | 94 |
| 8.1.4 Financiera | 94 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>) | 94 |
| 8.3 Conclusiones..... | 96 |
| Capítulo IX: Competitividad de Transtotal Logística Selva | 97 |
| 9.1 Análisis Competitivo de Transtotal Logística Selva..... | 97 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Transtotal Logística Selva | 99 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Transtotal Logística Selva... | 101 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..... | 102 |
| 9.5 Conclusiones..... | 103 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 104 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral | 104 |
| 10.2 Conclusiones Finales..... | 104 |
| 10.3 Recomendaciones Finales | 106 |
| 10.4 Futuro de Transtotal Logística Selva | 107 |
| Referencias..... | 109 |

Lista de Tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | <i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i> | 21 |
| Tabla 2. | <i>Proyecciones: Principales Indicadores Macroeconómicos</i> | 22 |
| Tabla 3. | <i>Reservas Internacionales Netas</i> | 23 |
| Tabla 4. | <i>Principales Indicadores Económicos 2008-2014 Agrícola (en Toneladas)</i> | 24 |
| Tabla 5. | <i>Principales Indicadores Económicos 2008-2014 Hidrocarburos y Construcción</i> | 25 |
| Tabla 6. | <i>Principales Indicadores Económicos 2008-2014: Sector Financiero</i> | 25 |
| Tabla 7. | <i>Evolución del Comercio Perú-Brasil y con el Mundo, 2010-2014 y Enero-Junio de 2015 (en US\$ Millones)</i> | 26 |
| Tabla 8. | <i>Distribución de la Población de Coronel Portillo por Rango de Edad</i> | 27 |
| Tabla 9. | <i>Población Urbana y Rural en el Perú, la Región Ucayali y la Provincia de Coronel Portillo</i> | 29 |
| Tabla 10. | <i>Poblaciones Nativas Amazónicas en la Provincia de Coronel Portillo</i> | 30 |
| Tabla 11. | <i>Población Económicamente Activa de la Provincia de Coronel Portillo, según Actividad Económica</i> | 31 |
| Tabla 12. | <i>Población de la Provincia de Coronel Portillo por Nivel Educativo</i> | 31 |
| Tabla 13. | <i>Matriz de Evaluación Factores Externos</i> | 34 |
| Tabla 14. | <i>Matriz Perfil Competitivo</i> | 41 |
| Tabla 15. | <i>Matriz Perfil Referencial</i> | 42 |
| Tabla 16. | <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> | 50 |
| Tabla 17. | <i>Matriz de Intereses de Transtotal Logística Selva</i> | 54 |
| Tabla 18. | <i>Matriz FODA</i> | 60 |
| Tabla 19. | <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de Transtotal Logística Selva</i> | 61 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 20. | <i>Matriz de Decisión de Transtotal Logística Selva</i> | 67 |
| Tabla 21. | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> | 69 |
| Tabla 22. | <i>Matriz de Rumelt</i> | 70 |
| Tabla 23. | <i>Matriz de Ética</i> | 71 |
| Tabla 24. | <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i> | 74 |
| Tabla 25. | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> | 75 |
| Tabla 26. | <i>Matriz de Asignación de Recursos</i> | 80 |
| Tabla 27. | <i>Políticas para cada Estrategia Retenida</i> | 85 |
| Tabla 28. | <i>Balanced Scorecard Transtotal Logística Selva</i> | 95 |



Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|----|
| <i>Figura 0.</i> | Modelo Secuencial del Proceso Estratégico..... | x |
| <i>Figura 1.</i> | Puerta de ingreso a TLS cuando comienza el proyecto..... | 4 |
| <i>Figura 2.</i> | Vista de las instalaciones cuando inició el proyecto (al fondo se puede observar el lugar en donde se construirá el almacén)..... | 4 |
| <i>Figura 3.</i> | Zona en donde se construirá el almacén de 1,000 m ² (se puede observar que el terreno no está en condiciones favorables)..... | 5 |
| <i>Figura 4.</i> | En plena construcción del almacén para la estiba de cajas de cerveza y pallets. | 5 |
| <i>Figura 5.</i> | Construcción de puerta de acceso con afirmado de tierra para posterior cementado de zona de embarque y desembarque de los camiones transportadores. | 6 |
| <i>Figura 6.</i> | Anuncio de inicio de operaciones para TLS y Grupo Transtotal Perú..... | 6 |
| <i>Figura 7.</i> | Índice de confianza en las instituciones del Estado..... | 18 |
| <i>Figura 8.</i> | Instalaciones portuarias 2014. | 20 |
| <i>Figura 9.</i> | Infraestructura de transportes. | 28 |
| <i>Figura 10.</i> | Proyección de contenedores del terminal portuario Pucallpa (en TEU)..... | 38 |
| <i>Figura 11.</i> | Proyecciones carga fraccionada T.P Pucallpa (en toneladas métricas). | 39 |
| <i>Figura 12.</i> | Matriz PEYEA. | 62 |
| <i>Figura 13.</i> | Matriz BCG..... | 63 |
| <i>Figura 14.</i> | Matriz IE de Transtotal Logística Selva..... | 64 |
| <i>Figura 15.</i> | Matriz GE para Transtotal Logística Selva | 66 |
| <i>Figura 16.</i> | Layout de Transtotal Logística Selva. | 82 |
| <i>Figura 17.</i> | Organigrama actual de Transtotal Logística Selva..... | 87 |
| <i>Figura 18.</i> | Organigrama propuesto para Transtotal Logística Selva..... | 88 |

Figura 19. Ranking Latinoamérica y el Caribe: IGC 2015-2016.....98

Figura 20. Plan Estratégico Integral.105



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

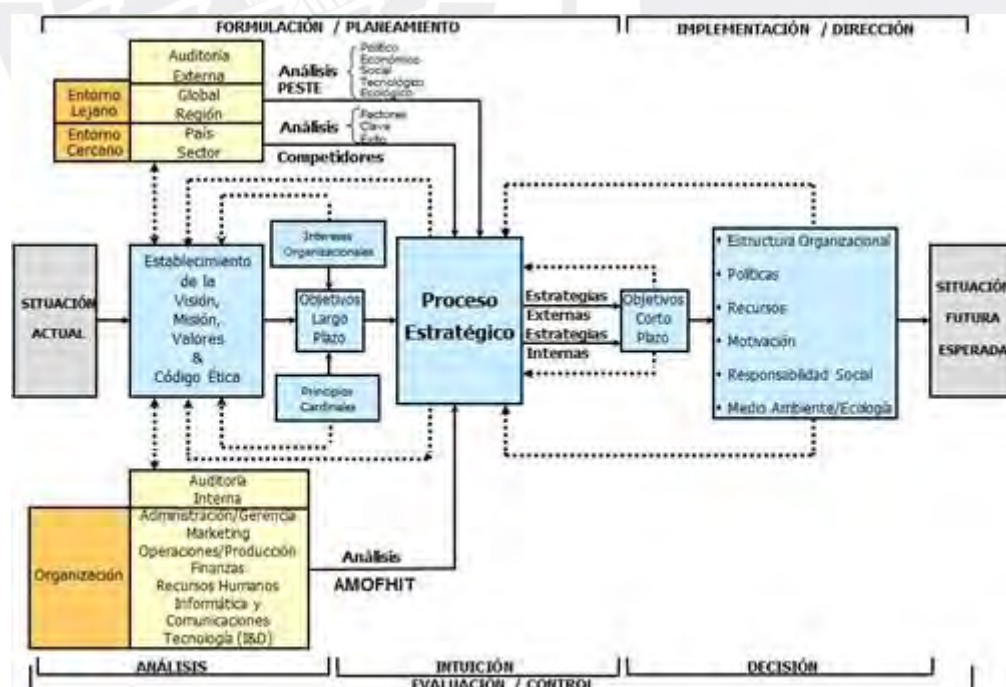


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros

Capítulo I: Situación General de Transtotal Logística Selva

1.1 Situación General

El grupo Ultramar fue fundado en 1952 por el capitán Albert Von Appen como agente de naves. Al año 2016, y con más de 60 años de experiencia en el rubro, el mencionado grupo es el especialista latinoamericano en embarques, puertos, transporte, y logística. Adicionalmente, está presente en los principales puertos de Latinoamérica, y está conformado por 34 empresas y diversas alianzas estratégicas, que presta un servicio integral a toda la cadena logística (FDC-Consultores, 2013).

Innovación y creación de nuevos productos para los servicios logísticos y soluciones de transporte han sido esenciales para el desarrollo competitivo del grupo a lo largo de su larga trayectoria. Ello, junto a un profundo conocimiento en los rubros naviero, portuario, transporte, de agenciamiento, logística, y un servicio de calidad excepcional han contribuido a la creación y mantenimiento de clientes leales que usan los servicios globales del grupo. El 1 de junio de 1993 iniciaron las operaciones de Transtotal S.A. en el mercado peruano, representando a las líneas Croacia Line, Lauritzen Pacific Line, Pacific Express Line, Ecuadorian Line, entre otras. Desde 1997, Transtotal S.A. está representando a Transmares en el servicio *fedder* (i.e., carga contenerizada) y en el servicio *break bulk* (i.e., carga suelta), los cuales se siguen operando hasta la actualidad. Debido a los resultados obtenidos y la calidad en sus operaciones, en 2004 Transtotal S.A. pasó a formar parte del reconocido grupo Ultramar, y el 21 de junio de ese mismo año cambió su razón social a Transtotal Agencia Marítima S.A. (Grupo Ultramar, 2015).

A partir de 2004 el grupo Ultramar ganó la representación en Perú de CP Ships Ltd, conformado por las líneas TMM Lines, Lykes Lines, e Italia Lines, las cuales operaron con este hasta 2007. Asimismo, en este mismo año, se creó la unidad de negocio U-log, iniciando las operaciones de Transtotal Agencia Marítima S.A. como agente internacional de carga

aérea y marítima, ampliando el alcance de los servicios que ofrece. Como parte del crecimiento, en 2009 ocurrió un paso importante para su consolidación en el mercado peruano, adquiriendo Transtotal Agencia Marítima S.A, y las oficinas del distrito de San Isidro, donde se viene operando hasta la fecha. Desde 2010 Transtotal Agencia Marítima S.A., obtuvo la representación de la línea Hanjin Shipping Co., hecho que impulsó la creación del área de Centro de Servicios, conformada por Gestión Documentaria, Control de Equipos, Atención al Cliente, y *Front Desk*, para brindarle un soporte a las operaciones comerciales de Transtotal Agencia Marítima S.A. Su principal objetivo es centralizar los procesos de *back-office* asociados a documentación de importación/exportación y control de contenedores, lo que ha permitido estandarizar procesos y criterios en beneficio de los clientes, enfatizando en los procesos y economías de escala. Como consecuencia del crecimiento del Centro Documentario, en este mismo año se obtuvo la representación de la línea Hyundai Merchant Marine Co. En 2011 iniciaron las operaciones de la gerencia de Logística Integral Nacional de Transtotal Agencia Marítima S.A. con la finalidad de brindar un servicio integral que abarque toda la cadena logística, y permita ofrecer diferentes opciones de servicio a sus clientes, e iniciaron relaciones comerciales con la línea Wan Hai Lines Ltd., brindándoles el soporte documentario y control de contenedores. En 2012 el área de Centro de Servicios se incorpora como una unidad de negocio pasando a conformar el *Global Desk* de Transtotal Agencia Marítima S.A. Asimismo, se apertura la unidad de negocio Oil & Gas para atender carga de proyectos. En 2015 se obtiene la representación en Perú de Qatar Airways con la finalidad de emitir tickets para pasajeros en todas sus rutas y también se fundó en el nororiente del país en Pucallpa, Transtotal Logística Selva (TLS) iniciando operaciones en julio de 2015. Transtotal Agencia Marítima S.A. es una de las agencias marítimas más reconocidas en Perú, ofreciendo servicios de transporte marítimo a través de la representación de la línea Hanjin Shipping (HJS), el agente de carga (U-log), la

división de Servicio Logístico Integral (SLI), el Centro de Servicios (Global Desk), los proyectos de Oil & Gas, y representaciones diversas. Todo este contexto le ha permitido cimentar sus bases de crecimiento, debido a la creatividad, conocimiento del mercado, e innovación de productos y servicios totalmente alineados con las demandas de sus clientes (Grupo Transtotal Perú, 2015).

En la actualidad se observa una tendencia hacia la integración de servicios entre compañías relacionadas y/o afines. Esta tendencia se llama *extended enterprise* cuyo concepto indica que una empresa no opera sola y que para poder tener éxito depende de una red de relaciones con otras entidades (Schekkerman, 2004).

Es así que se tiene como ejemplo el puerto de Singapur, en el cual se realizaron concesiones en los derechos portuarios con el fin de apoyarlo en épocas de recesión, reduciendo los costos del transporte marítimo y haciendo del puerto un atractivo centro de negocios marítimos (“Port Concessions,” 2010).

En el caso peruano, el puerto del Callao busca mejorar su rentabilidad y la de sus integrantes, es por ello que se considera que este ya realiza *extended enterprise*. En tanto el ámbito de acción de TLS, en el caso de los embarcaderos en la ciudad de Pucallpa, se puede afirmar que ya cuentan con algunas características de un *extended enterprise*, aunque en forma primaria sin mayores complejidades, las empresas buscan integrarse entre sí para obtener mejores beneficios económicos. El hecho de relacionarse inicialmente con empresas de transporte de carga pesada, el alquiler de puertos en épocas de *vacante* [descenso del nivel de agua en el río por las mareas], entre otros, permite manejar de mejor manera los ingresos de TLS. Sin embargo, aún es incipiente el avance en temas de formalidad y en tener una autentica arquitectura empresarial que permita la integración como una *extended enterprise*.

Muestra fotográfica de la puesta en marcha de TLS. En abril de 2015 se concretó la creación de TLS, poniéndose en ejecución a partir de la segunda quincena de mayo,

colocando un letrero en la puerta que sirve de acceso al embarcadero, el cual denotó el inicio de las modificaciones y mejoras de TLS (ver Figuras 1, 2, y 3).



Figura 1. Puerta de ingreso a TLS cuando comienza el proyecto.



Figura 2. Vista de las instalaciones cuando inició el proyecto (al fondo se puede observar el lugar en donde se construirá el almacén).

Después de importante esfuerzo e inversión, se logra la construcción del almacén que servirá para atender al principal cliente que es la Cervecería del Oriente Backus, con un área

de 1,000 m², con una altura de 20 m. Este diseño se realizó de acuerdo con las especificaciones del cliente. Adicionalmente, se confeccionó y realizó la apertura de una puerta que sea exclusiva para la estiba y desestiba de las cajas que llegan en los camiones (ver Figuras 4 y 5).



Figura 3. Zona en donde se construirá el almacén de 1,000 m² (se puede observar que el terreno no está en condiciones favorables).



Figura 4. En plena construcción del almacén para la estiba de cajas de cerveza y pallets.

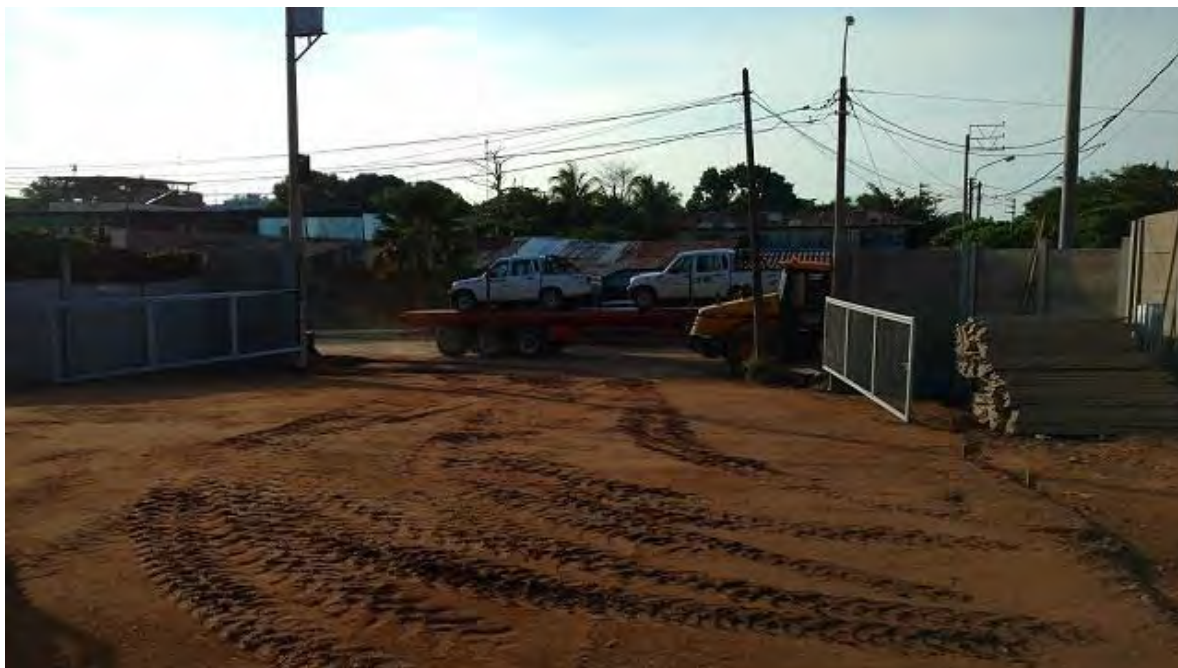


Figura 5. Construcción de puerta de acceso con afirmado de tierra para posterior cementado de zona de embarque y desembarque de los camiones transportadores.

Después de las pruebas que se realizaron en TLS para la maniobra con el cliente y después de la visita de uno de los vicepresidentes de Backus, quien aprobó las obras, en noviembre se iniciaron las operaciones de manera efectiva en TLS, siendo publicado en toda la empresa con el anuncio que se muestra en la Figura 6.




Iniciamos nuestra operación en Pucallpa








Un socio en quien confiar

Figura 6. Anuncio de inicio de operaciones para TLS y Grupo Transtotal Perú.

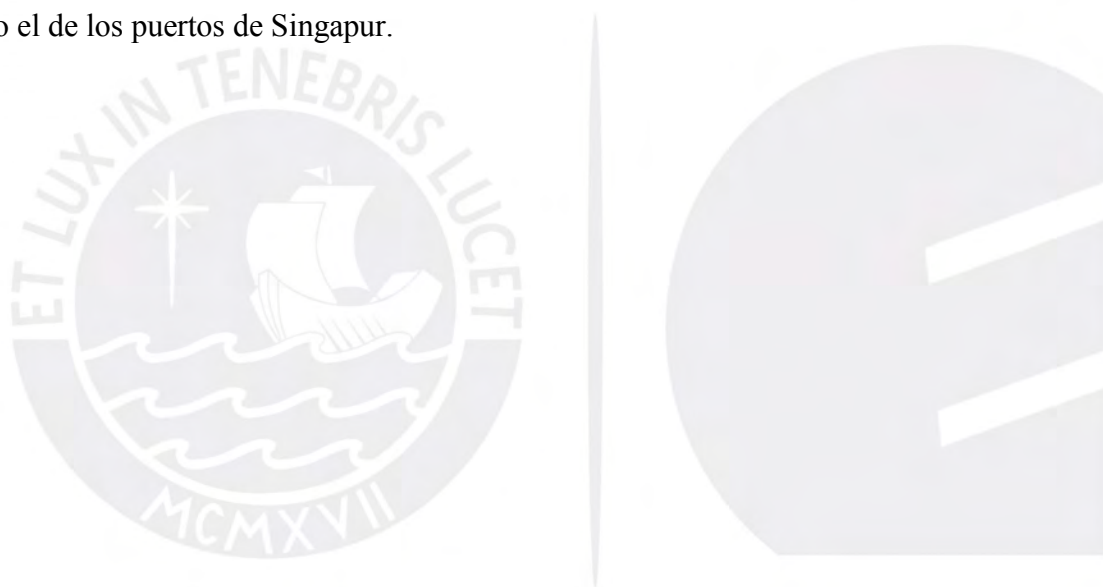
1.2 Conclusiones

A pesar de haber una recesión en el ámbito mundial y que en el Perú la economía se encuentra contraída el holding Ultramar apuesta por la amazonia creando TLS.

Al ser TLS una empresa nueva, se espera que su rentabilidad en seis años sea del 20%, y por el momento se encuentra en etapa de recuperación de la inversión puesto que al haber iniciado operaciones se han realizado mayores gastos.

TLS desde su creación tiene el compromiso con el cuidado del medioambiente y responsabilidad social con los *stakeholders* así como también con sus colaboradores.

Es importante, para el adecuado planeamiento del futuro de TLS, considerar nuevas tendencias de arquitectura empresarial, como el extended enterprise, revisando casos de éxito como el de los puertos de Singapur.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Al existir en Pucallpa beneficios tributarios, Transtotal Logística Selva (TLS) — empresa que pertenece a Transtotal Agencia Marítima S.A. de Perú— inició sus operaciones como embarcadero desde agosto de 2015 con la finalidad de acceder a esta oportunidad. Por ser una empresa con poco tiempo de existencia, aún no cuenta con una Visión y Misión; es por ello que se proponen estos dos importantes pilares de la gestión estratégica. Pucallpa cuenta con alto número de embarcaderos informales sin las mínimas medidas de seguridad; muchos de ellos no cuentan con *bitas* [postes de madera o hierro usados en los puertos para el amarre de las embarcaciones] para el amarre de las embarcaciones, ni muelles flotantes para realizar las operaciones portuarias; siendo utilizados principalmente para la estiba y desestiba de carga, entre ellas la de madera, mercadería, y otros por la ribera del río (Boyle, 2008). TLS tiene como función principal atender a todas las embarcaciones de estiba y desestiba, más aún se ha concebido la idea de brindar más atenciones por contar con un *espigón* [muro grueso construido para proteger las aguas de un puerto o encauzar el curso de un río que avanza sobre el mar o perpendicular a la orilla del río], brindando seguridad y calidad de sus instalaciones a todos los armadores, estando también en proceso de implementación de un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001:2008, OHSAS 18001. Con estas normas implementadas, TLS sería el primer embarcadero con estas certificaciones internacionales, laborando con altos estándares de calidad y seguridad, y cumpliendo con las normas legales del Perú.

Transtotal Agencia Marítima S.A. apuesta por el nororiente del Perú, por ser considerado hub de la selva peruana, al tener carreteras que conectan con Sayán, Carretera Central, y Lunahuaná con destino final Lima, aeropuerto internacional, vías fluviales; y en exposición del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en conjunto con el

Ministerio de Cultura brindaron información de la realización de la hidrovía amazónica (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN], 2016). La hidrovía amazónica comprendida desde Pucallpa hasta Iquitos, ya se encuentra en consulta previa, y de tener éxito mejorarían las operaciones desde la ciudad de Pucallpa hacia otras ciudades y departamentos, en especial Iquitos. Por otro lado, es importante mencionar que se encuentra como proyecto la construcción del tren transoceánico, el cual unirá Brasil y Perú (Quispe, 2015), estando considerado como un punto de tránsito de esta vía férrea la ciudad de Pucallpa. Sin embargo, también se debe considerar que a corto plazo se iniciará la construcción del puerto en la ciudad de Pucallpa que será realizado por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU) (Boyle, 2008).

Hace más de 45 años tanto el Perú como los países sudamericanos han pasado por experiencias integradoras (i.e., tratados y acuerdos) como: la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), y la Comunidad Andina (CAN). Estos tratados y acuerdos permitieron que distintos campos progresen para lograr una integración comercial. Sin embargo, existieron diversas limitaciones en cada país entre las políticas arancelarias, el tipo de cambio, y las tasas de interés. El presidente de Brasil Fernando Henrique Cardoso fue el impulsor que convocó a todos los presidentes de las repúblicas sudamericanas para discutir por primera vez acerca de la Integración Sudamericana. No se sabía cómo se podían vincular territorios discontinuos y aislados entre sí, divididos por cinco regiones diferentes (a) la cordillera de los Andes, (b) la selva amazónica, (c) el río Amazonas, (d) el Pantanal, y (e) el Istmo Centroamericano que juntos conforman la región Atlántica. La conclusión a la que se llegó fue la creación de puentes entre sí para unir todas estas cinco regiones (Vega, 2008).

Con esta visión de integración y desarrollo, los países que componen esta iniciativa acordaron crear el plan Infraestructura para la Integración Regional de Sudamérica (IIRSA),

definiendo 10 ejes de integración: (a) eje MERCOSUR (Chile), (b) eje Andino, (c) eje Interoceánico Central, (d) eje Amazónico, (e) eje Brasil-Bolivia-Perú, (f) eje del Escudo de Guayanés, (g) eje de Capricornio, (h) eje del Sur, (i) eje de la hidrovía Paraguay-Paraná, y (j) eje Andino del Sur. Los países con mayores extensiones fronterizas dentro de Sudamérica son Perú y Brasil, y la realidad en ambos países es la desigualdad de clases, donde los más pobres están alejados de las zonas costeras y la oportunidad que se encuentra es que los dos países pueden crear un importante cambio social y crear un gran mercado interno ampliando los beneficios para todos. La alianza estratégica supone la integración con un sentido de proyección económica, política, y social (Vega, 2008).

Perú y Brasil en el pasado comercializaban US\$300 millones. En 2004 ambos llegaban apenas a US\$700 millones por importaciones e exportaciones. Después de firmados los acuerdos mencionados anteriormente, en 2005 se llega a US\$1,400 millones, 2007 cierra en US\$2,500 millones, y en 2008 crecía en 42%. Perú es un país con salida al mar que le ofrece a Brasil grandes recursos y mano calificada; y Brasil ofrece a Perú acceso a un mercado de 100 millones de pobladores económicamente activa consumidora y una integración al Atlántico, como paso a la integración económica de Sudamérica (Vega, 2008).

El Perú es firmante de diversos tratados y acuerdos con los países de Sudamérica con la finalidad de que se beneficien todos entre sí. Por otro lado, la respuesta de la comunidad ha sido buena teniendo como resultado que sus lazos se han afianzado, en la cual se resalta a Brasil, con proyección a Colombia y Ecuador, básicamente porque comprende netamente la Amazonía. Son diversas las oportunidades de negocio con Brasil puesto que este país es el que tiene la mayor economía de Latinoamérica, la segunda de América y la sexta en el ámbito mundial. En la región es líder en los sectores industrial, agrícola, y exportaciones. Con la creación del IIRSA, se ha propuesto la construcción de tres corredores viales: el “Eje Amazonas” (IIRSA NORTE) cuyo objetivo es conectar con puertos del Pacífico, como

Tumaco en Colombia, Esmeraldas en Ecuador y Paita en Perú con los puertos brasileros de Manaos, Belen, y Macapa; el “Eje Interoceánico Central” (IIRSA CENTRO); y el “Eje Perú-Brasil-Bolivia” (IIRSA SUR) (Ernst & Young, 2012).

En 2013 el IIRSA incorporó nueve estados nordestinos del Brasil: Maranhao, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, y Bahía, con los estados de Tocantis y Goiás. El Eje Amazonas a la vez tiene 82 proyectos divididos en ocho grupos teniendo una inversión estimada de US\$25,070.2 millones (IIRSA, 2014).

Uno de estos grupos es el acceso a la hidrovía del Ucayali el cual tiene 13 proyectos en cartera siendo tomado para el análisis el proyecto de la construcción del centro logístico intermodal de Pucallpa cuyo objetivo es el flujo multimodal Lima-Pucallpa y Pucallpa-Iquitos en dirección al noreste de Brasil y este servirá para tener un moderno centro de almacenaje, con tecnología que exige actualmente el comercio internacional; además contará con un moderno centro de comunicaciones y unidades móviles para la recepción y carga en el mismo; también contará con vías de acceso para el desplazamiento del gran flujo comercial con el que debe operar un puerto (IIRSA, 2013a). Otro proyecto que se considera para el análisis es el de la construcción del puerto de Pucallpa que servirá de enlace multimodal para dar continuidad al flujo terrestre entre el Callao-Pucallpa y la hidrovía del Ucayali (llamado eje Amazonas Centro) conectando los océanos Pacífico y Atlántico. No se tiene referencia de las conclusiones del estudio de factibilidad de este proyecto para poder determinar su ubicación, en especial que cumpla con las facilidades necesarias portuarias en lo referido a tierra y en el río. El desarrollo del terminal portuario (TP) de Pucallpa será determinado por la viabilidad del proyecto y el análisis de riesgo de concesionar o ejecutar con recursos públicos (IIRSA, 2013b).

Los dos otros ejes de alta importancia son: (a) el eje Interoceánico Central (IIRSA Centro), en el cual participan cinco países de la región (i.e., Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay,

y Perú); y (b) el eje Perú, Brasil, y Bolivia (IIRSA Sur), eje transversal que cruza siete departamentos de la macrorregión Sur del Perú (i.e., Tacna, Moquegua, Arequipa, Apurímac, Cuzco, Puno, y Madre de Dios) y cuatro estados noroestes de Brasil (i.e., Acre, Rondonia, Amazonas, y Mato Grosso) (Ernst & Young, 2012).

2.2 Visión

Al 2021 ser referente en la región amazónica del Perú, brindando servicios de logística integral fluvial, terrestre, y aérea que contribuyan con el desarrollo del país y de sus clientes, con aspiración a lograr ventas anuales superiores a S/.5'000,000.

La ideología central es ser, a largo plazo, un referente en el ámbito sudamericano, en cuanto a calidad de servicio y eficiencia de operaciones.

2.3 Misión

Ser un socio estratégico que promueve el éxito de sus clientes prestando servicios fluviales, portuarios, y logísticos integrales de excelencia en la región amazónica del Perú; empleando tecnología adecuada, siempre cuidando el medioambiente, y con responsabilidad social con todos sus stakeholders. La organización está enfocada en el crecimiento de sus operaciones cuidando otorgar la rentabilidad adecuada a sus accionistas y se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores con un buen clima laboral y seguridad en las operaciones.

2.4 Valores

Los valores son los pilares fundamentales de la organización y, a través de ellos se define la forma de actuar y pensar en conjunto. Así, TLS ha asumido como propios, los valores de Transtotal Agencia Marítima S.A.:

- **Integridad:** Se promueven altos estándares de comportamiento ético que trascienden en la cultura organizacional. De este principio se desprenden: (a) los valores de lealtad y cooperación hacia todos los stakeholders, y (b) la conciencia social y ambiental.

- **Excelencia:** Se imponen metas desafiantes que requieren alta atención a los detalles tanto en los proyectos más complejos como en el trabajo diario. El profesionalismo y la responsabilidad están implícitos en este principio.
- **Pasión:** Se trabaja con vitalidad, decisión, y motivación en la búsqueda de alternativas y soluciones innovadoras que superen todas las expectativas de los clientes.
- **Seguridad:** Se vela por la seguridad de los clientes, colaboradores, y comunidades donde se opera, fomentando operaciones y ambientes de trabajo libres de todo riesgo, bajo normas nacionales e internacionales.

2.5 Código de Ética

El código de ética es importante, puesto que brinda un marco a la conducta que deben seguir todos los colaboradores, previniendo comportamientos que puedan estar, o ser percibidos como no éticos. A continuación se describen los principios del código de ética de la organización:

- Promover la seguridad en las operaciones realizadas en el embarcadero y velar por los clientes internos y externos;
- Garantizar y velar por las condiciones de trabajo de los colaboradores, clientes, y demás stakeholders;
- Trabajar con altos estándares de seguridad, calidad, y medioambiente con la implementación de un sistema de gestión;
- Cumplir con las normativas vigentes y del Sistema de Gestión Integrado;
- Tolerancia cero para casos de tráfico ilícito de drogas y consumo de cualquier tipo de droga que no sea medicada; y
- Proteger y denunciar cualquier acto que esté en contra del medioambiente para contribuir al desarrollo de la región Ucayali.

2.6 Conclusiones

Se tiene como fortaleza para cumplir con la Visión que se ha propuesto la organización, que cuenta con el respaldo del holding Ultramar en lo económico, financiero, y operativo para el desarrollo de las actividades. Asimismo, la Misión cumple con las expectativas de los accionistas y stakeholders, con valores medibles y reales y con un código de ética como base fundamental para el desarrollo de la Visión.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

En el presente capítulo, se analizan los factores externos o del entorno que afectan a la organización. Este análisis detallado es sumamente importante para determinar las oportunidades y amenazas que afronta la misma, y posteriormente definir estrategias de acuerdo con ellas.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estabilidad política. El Perú es una república democrática fundada el 28 de julio de 1821 (Congreso de la República del Perú, 2016a). Durante este período distintos presidentes llegaron al poder por un golpe de Estado, pero desde 1980 todos los presidentes han sido elegidos por sufragio directo, por los ciudadanos de 18 a 70 años de edad. El jefe de Estado y jefe supremo de las Fuerzas Armadas es el teniente coronel Ollanta Humala Tasso, ganador de las elecciones de 2011, cuyo mandato concluirá en 2016 (Resolución N°554-2011-JNE, 2011). La duración del mandato presidencial es de cinco años, no teniendo derecho a la reelección inmediata. La constitución vigente data de 1993, la cual fue modificada en el Gobierno del presidente Alberto Fujimori Fujimori, quien renunció a su mandato vía fax desde Japón, siendo destituido por el Congreso de la República el 21 de noviembre de 2000 por incapacidad moral (“15 Años de la Renuncia,” 2015). El Congreso de la República cuenta con una cámara unicameral con 130 congresistas (Congreso de la República del Perú, 2016b), los cuales también son elegidos por sufragio y de igual forma son elegidos por un periodo de cinco años, siendo este como el Poder Legislativo los que proponen y aprueban las leyes. Las propuestas se convierten en leyes cuando el Congreso las aprueba y el Legislativo las promulga. Estas leyes son publicadas en el diario oficial *El Peruano*. A 2015 el partido de Gobierno ha perdido la mayoría parlamentaria debido a que congresistas renunciaron a este y se integraron a otros grupos parlamentarios.

El Perú cuenta con un Poder Judicial que es independiente, y a 2015 la población ha mostrado su rechazo debido a la débil política de seguridad ciudadana en la cual los fiscales y jueces dejan libres a los elementos de mal vivir.

Política monetaria. La moneda del Perú es el nuevo sol (“Moneda Peruana,” 2015), y la política monetaria de acuerdo con la última nota informativa del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se mantiene la tasa de interés de referencia en 3.25%. Esta decisión se debe a que la actividad económica se viene recuperando pero continúa creciendo por debajo de su potencial, entre otros factores. La tasa de inflación de julio fue de 0.45% con lo que la inflación interanual pasó de 3.54 de junio a 3.56% en el mismo mes. Esta tasa se debe a factores como el aumento de: la electricidad en 2.9%, el consumo de agua en 5.3%, el pasaje urbano en 0.7%, y el transporte nacional en 16%. Se debe destacar que la tasa de inflación sin alimentos y energía fue de 5.9% (BCRP, 2015a).

Legislación laboral. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) es el ente regulador y fiscalizador de la legislación laboral. El 15 de enero de 2013 mediante la “Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), modifica la Ley 28806, Ley General de Inspección del Trabajo, y la Ley 27867” (Ley 29981, 2013), se crea la SUNAFIL, cuya función principal es la de supervisar el cumplimiento de la normativa sociolaboral, realizando las funciones de fiscalización dentro del ámbito de su competencia; esto quiere decir que son los fiscalizadores responsables que se cumpla la “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”(Ley 29873, 2011), y su “Reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” (Decreto Supremo N°005-2012, 2012), que fueron los pilares para que las empresas tomen conciencia del trabajo seguro.

Legislación medioambiental. El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente (MINAM) que fue creado en el Gobierno del presidente Ollanta Humala Tasso, el cual

incluye una legislación amplia en cuidado del medioambiente, y cuenta además con el *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021* (MINAM, 2011), derivando en la *Agenda Nacional de Acción Ambiental 2012-2014*, cuyo propósito es desarrollo sostenible comprendiendo a la naturaleza, la población, y es el estado de derecho de los pueblos.

Corrupción. Según el último informe de Transparencia Internacional sobre el índice de corrupción anual,, el Perú se encuentra en el puesto 83 de 175 países evaluados, siendo Venezuela el país más corrupto en Latinoamérica (“Transparencia Internacional,” 2013). Sin embargo, dentro del propio país el Gobierno de turno se ha visto envuelto en diversos indicios y actos de corrupción, siendo el más relevante el caso de las agendas de la primera dama y presidenta del Partido Nacionalista (“Espinoza: Agendas,” 2015).

Seguridad y orden interno. Se cuenta con el *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018* (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013), en el cual se definen seis objetivos estratégicos, entre los que se nombra, “. . . Fortalecer a la Policía Nacional del Perú como una institución moderna, con una gestión eficaz, eficiente y con altos niveles de confianza ciudadana . . .” (p. 4). Han pasado dos años y estando la policía en el cuarto tramo de aumento de sueldo, no se observa la mejora deseada, el ambiente de inseguridad y de desconfianza hacia ellos se hace más latente en especial en los sectores más vulnerables, por hechos de corrupción y la inoperancia de sus mandos.

Para el presidente de la república, la inseguridad ciudadana ha disminuido del 40% al 30%, pero la percepción y la realidad es diferente de acuerdo con el informe presentado por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2015). En este informe se presenta al Perú con el más alto índice de victimización, esto quiere decir que el 30.6% de la población ha sido víctima al menos de un acto delincuenciaal durante 2014. Esta cifra con respecto a 2012 se incrementó en 4.5% y, comparando 2010 con este año, bajó en 3%; lo que quiere decir que la percepción de inseguridad está creciendo, más aún que todos los días se están ejecutando personas por sicarios, principalmente en los distritos más poblados de la capital, en especial San Juan de

Lurigancho. Dentro de este informe también se realiza un análisis de confianza, y en la Figura 7 se muestra que las Fuerzas Armadas (FFAA) y el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) son las que gozan de mayor respaldo del pueblo con un 52.6% y 46.9% respectivamente.

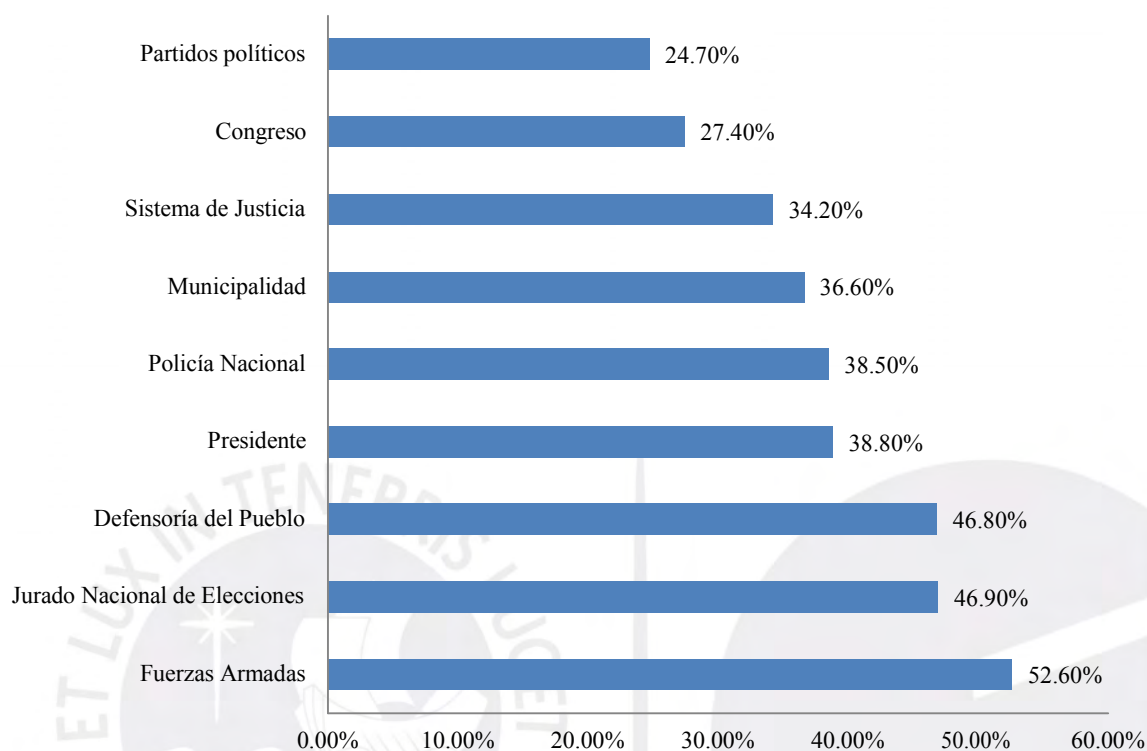


Figura 7. Índice de confianza en las instituciones del Estado.

Adaptado de “Cultura Política de la Democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad Democrática a través de 10 Años del Barómetro de las Américas (Resumen Ejecutivo),” por J. F. Carrión, P. Zárate, y E. J. Zechmeister, 2015, p. 10. Recuperado de http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014_Peru_Resumen_Ejecutivo_Final_W_042215.pdf

Si bien es cierto Pucallpa tuvo un puerto administrado por ENAPU hasta 1998 (Boyle, 2008); de acuerdo con el IIRSA (2015), el Gobierno peruano ha tenido en consideración la construcción de un nuevo puerto en la ciudad de Pucallpa, el cual será concesionado para que se realice de manera organizada la actividad portuaria. Sin embargo, este puerto no ha sido construido y de momento solo existe como proyecto. Por lo tanto, constituye una amenaza la posible construcción del puerto de Pucallpa, por representar una importante competencia en la zona.

La actividad portuaria en el Perú está regulada por la Ley 27943, ley del sistema portuario nacional promulgada el 1 de marzo de 2003, la cual crea la Autoridad Portuaria Nacional (APN) que está encargada del desarrollo del sistema portuario nacional y el fomento de la inversión privada de los puertos. La sede del APN en Pucallpa inició operaciones el 6 de agosto de 2007 (APN, 2007). Otro hecho importante es que la APN firmó un acuerdo institucional con la Dirección de Capitanías y Guardacostas el 22 de diciembre de 2008 con el fin de vigilar las autoridades portuarias en el ámbito nacional (APN, 2008). De acuerdo con el MTC (2014a), en la Figura 8 no se considera aún el terminal portuario de Pucallpa; sin embargo la realidad es otra debido a la informalidad que existe en los embarcaderos en esta ciudad, no pudiendo ellos mismos llevar un control efectivo del movimiento de embarcaciones, en especial el transporte de personas y de carga, sobre todo en las noches conllevando esto a poder cometer actos ilícitos. En tal sentido, la supervisión de los dos organismos representantes del Gobierno en los embarcaderos es insuficiente al no contar con los recursos necesarios para poder cumplir con sus funciones. Por lo tanto, se han identificado hasta tres amenazas que pueden afectar el libre comportamiento en la operaciones y también repercutir económicamente a la empresa, Gobierno local, y al Gobierno regional: (a) actividades ilícitas en la zona, (b) la informalidad en el transporte de personas y de carga, y por último (c) el débil cumplimiento de la regulación y control portuario.

La ciudad de Pucallpa está ubicada en una zona estratégica en el territorio nacional que le permite tener diversos puntos de accesos para desarrollarse económicamente, demográficamente, y socialmente. Se debe resaltar su cercanía a los puertos principales de Yurimaguas e Iquitos que conjuntamente con los accesos por vía terrestre desde Huánuco y Tingo María tiene un potencial de conexión con puertos de Brasil.

Oportunidad: La ubicación geográfica estratégica de la ciudad de Pucallpa.

Figura 8. Instalaciones portuarias 2014.

Tomado de “Instalaciones Portuarias,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2014a. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/04_portuaria/infraestructura_portuaria_2014.pdf



3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ha presentado un desarrollo favorable y de constante crecimiento durante los últimos 15 años, en especial desde el año 2000 la mayor parte del crecimiento nacional fue como consecuencia de la economía mundial que también creció, siendo China el país líder en este aspecto. El producto bruto interno (PBI) de la economía peruana ha evolucionado pasando de S/.319,693 millones en 2007 a S/.542,116 millones en 2013 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014).

Según estadísticas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el PBI a 2012 ascendió a S/.526 millones donde se destacan las inversiones privadas como públicas; sin embargo la balanza comercial viene disminuyendo en los últimos años tal como se observa en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1

Principales Indicadores Macroeconómicos

| Indicador | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Inflación y tipo de cambio | | | | | | | | |
| Inflación ^a | | | | | | | | |
| Acumulada (% de variación) | 1.5 | 1.1 | 3.9 | 6.7 | 0.2 | 2.1 | 4.7 | 2.6 |
| Promedio (% de variación) | 1.2 | 2.0 | 1.8 | 5.8 | 2.9 | 1.5 | 3.4 | 3.7 |
| Tipo de cambio | | | | | | | | |
| Fin de período (S/. / US\$) ^b | 3.43 | 3.20 | 3.00 | 3.14 | 2.89 | 2.81 | 2.75 | 2.63 |
| Promedio (S/. / US\$) | 3.30 | 3.27 | 3.13 | 2.92 | 3.01 | 2.83 | 2.75 | 2.64 |
| Depreciación (% de variación) | -3.4 | -0.7 | -4.5 | -6.5 | 3.0 | -6.2 | -2.5 | -4.1 |
| Producción | | | | | | | | |
| PBI (Miles de millones de S/.) | 262 | 302 | 336 | 371 | 382 | 435 | 487 | 526 |
| PBI (% de variación real) | 6.8 | 7.7 | 8.9 | 9.8 | 0.9 | 8.8 | 6.9 | 6.3 |
| Demanda interna (% de variación real) | 5.8 | 10.3 | 11.8 | 12.3 | -2.8 | 13.1 | 7.1 | 7.4 |
| PBI por habitante (US\$) | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| VAB no primario (% de variación real) | 6.8 | 8.7 | 10.8 | 10.3 | 0.8 | 10.2 | 7.4 | 7.1 |
| Inversión bruta fija (% del PBI) | 18.4 | 19.5 | 21.5 | 25.9 | 22.9 | 25.1 | 24.1 | 26.7 |
| Inversión privada (% del PBI) | 15.5 | 16.4 | 18.2 | 21.5 | 17.7 | 19.2 | 19.6 | 21.5 |
| Sector externo | | | | | | | | |
| Cuenta corriente (% del PBI) | 1.5 | 3.2 | 1.4 | -4.2 | -0.6 | -2.5 | -1.9 | -3.6 |
| Balanza comercial (Millones de US\$) | 5,286 | 8,986 | 8,503 | 2,569 | 5,951 | 6,750 | 9,302 | 4,527 |
| Exportaciones (Millones de US\$) | 17,368 | 23,830 | 28,094 | 31,018 | 26,962 | 35,565 | 46,268 | 45,639 |
| Importaciones (Millones de US\$) | 12,082 | 14,844 | 19,591 | 28,449 | 21,011 | 28,815 | 36,967 | 41,113 |

Nota. Tomado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro1.xls

^aConsistente con el rango meta del BCRP. ^b2013-2015, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Marzo 2013. BCRP. Para 2016 se asume el mismo valor de 2015.

Tabla 2

Proyecciones: Principales Indicadores Macroeconómicos

| Indicador | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Prom. 2015-2017 |
|---|------|------|------|------|------|------|--------------------|
| PBI (Miles de millones de S/.) | 509 | 541 | 585 | 633 | 686 | 741 | 686 |
| PBI (% de variación real) | 6.0 | 5.6 | 5.7 | 6.5 | 6.5 | 6.0 | 6.4 |
| Demanda interna (% de variación real) | 7.9 | 7.0 | 5.3 | 5.3 | 5.8 | 6.0 | 5.7 |
| Consumo privado (% de variación real) | 6.1 | 5.3 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| Consumo público (% de variación real) | 8.1 | 6.7 | 5.5 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 |
| Inversión privada (% de variación real) | 13.7 | 3.7 | 5.5 | 6.5 | 6.5 | 6.0 | 6.3 |
| Inversión pública (% de variación real) | 19.6 | 11.5 | 15.4 | 10.1 | 11.0 | 10.4 | 10.5 |
| Inversión privada (% del PBI) | 19.4 | 19.6 | 19.7 | 19.8 | 19.9 | 19.9 | 19.9 |
| Inversión pública (% del PBI) | 5.3 | 5.8 | 6.3 | 6.6 | 6.9 | 7.1 | 6.9 |

Nota. Tomado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/Portal_de_Transparencia/Proyecciones_MacroEconomicas/cuadro1.xls

Se considera que la crisis externa está causando que las reservas internacionales de Perú se estén reduciendo desde diciembre de 2013 en el que ascendían a US\$65,710 millones, y en setiembre de 2015 ascendían a US\$61,497 millones, como se muestra en la Tabla 3. Por consiguiente, se puede indicar que el desarrollo de la economía nacional es importante para el respectivo desarrollo de la ciudad de Pucallpa.

Asimismo, la economía de Pucallpa es importante puesto que se encuentra ubicada en la región Ucayali donde el 79% de su extensión pertenece a la selva baja y la mayoría de la población se encuentra en la provincia de Coronel Portillo. Su actividad económica principal es la maderera debido a la abundancia de estos recursos en la zona. Asimismo, la privilegiada ubicación de la región Ucayali hace que el costo de vida de la población sea menor que en otras regiones de la selva (e.g., Loreto). Se debe resaltar que la cervecería San Juan, símbolo de la región y liderada por la Unión de Cervecerías Backus & Johnston a partir de 2009 distribuye desde este lugar a la zona norte del país (“Dossier Regional,” 2009).

Tabla 3

Reservas Internacionales Netas

| | Activos internacionales (reservas brutas) G | Obligaciones a corto plazo internacionales (-) H | Reservas internacionales netas I=G-H |
|-----------------|---|---|--|
| 2013 | | | |
| Diciembre | 65,710 | 47 | 65,663 |
| 2014 | | | |
| Enero | 65,163 | 89 | 65,074 |
| Febrero | 65,229 | 52 | 65,177 |
| Marzo | 65,000 | 46 | 64,954 |
| Abril | 64,794 | 65 | 64,729 |
| Mayo | 64,721 | 92 | 64,629 |
| Junio | 64,684 | 103 | 64,581 |
| Julio | 65,585 | 49 | 65,536 |
| Agosto | 64,900 | 50 | 64,850 |
| Setiembre | 64,498 | 45 | 64,453 |
| Octubre | 63,577 | 47 | 63,530 |
| Noviembre | 63,292 | 42 | 63,250 |
| Diciembre | 62,353 | 45 | 62,308 |
| 2015 | | | |
| Enero | 62,678 | 59 | 62,619 |
| Febrero | 61,948 | 52 | 61,896 |
| Marzo | 61,384 | 61 | 61,323 |
| Abril | 61,707 | 80 | 61,627 |
| Mayo | 60,479 | 66 | 60,413 |
| Junio | 60,072 | 55 | 60,017 |
| Julio | 59,778 | 44 | 59,734 |
| Agosto | 60,671 | 58 | 60,613 |
| Setiembre | 61,487 | 48 | 61,439 |
| Octubre | 62,213 | 41 | 62,172 |
| Noviembre | 62,235 | 39 | 62,196 |
| Diciembre 07 | 62,005 | 40 | 61,965 |
| Diciembre 15 | 62,148 | 41 | 62,107 |
| Diciembre 22 | 61,740 | 38 | 61,702 |

Nota. Adaptado de “Distintos Conceptos de la Liquidez Internacional del BCRP,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_010.xls

Al ejecutarse el proyecto de la hidrovía amazónica, este dará como resultado tener un río navegable los 365 días del año, lo que representará un ahorro directo en (a) los costos de las empresas que manejan el rubro de transporte de carga, y (b) en el tiempo de navegación hasta en un día al Puerto de Yurimaguas desde Iquitos, y por lo tanto incrementará el embarque y desembarque de carga en la zona (“PROINVERSIÓN adjudicará,” 2014). Adicionalmente, esta situación incrementará la actividad económica en la ciudad de Pucallpa, debido a que las empresas que realizan abastecimiento logístico a Yurimaguas e Iquitos se verán favorecidas. Por lo tanto, se considera como una oportunidad el incremento de la actividad económica por la ejecución de la hidrovía.

Asimismo, operar en Pucallpa permite acceder a beneficios tributarios como son: (a) la exoneración del impuesto general a las ventas (IGV), (b) la recuperación anticipada del IGV, y (c) una tasa preferencial con respecto al impuesto a la renta de acuerdo con la Ley 27037 promulgada el 30 de diciembre de 1998 (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 1999).

Por último, la economía en la región Ucayali ha venido creciendo a través de los años tal como se muestra en la Tabla 4, en la que se observa el incremento de la producción agrícola, específicamente en la producción de plátano y palma aceitera.

Tabla 4

Principales Indicadores Económicos 2008-2014 Agrícola (en Toneladas)

| Variables y/o indicadores | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 ^p | 2014 ^p Ene-Mar |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|------------------------------|
| Agrario | | | | | | | |
| Producción agrícola | 240,342 | 251,244 | 254,258 | 210,744 | 275,479 | 270,452 | 71,765 |
| Plátano | 51,394 | 53,782 | 56,391 | 74,660 | 108,033 | 119,371 | 33,260 |
| Palma aceitera | 133,711 | 152,341 | 149,754 | 59,758 | 112,365 | 114,472 | 28,522 |
| Yuca | 82,681 | 87,184 | 77,520 | 26,270 | 32,108 | 45,108 | 14,674 |
| Papaya | 28,268 | 25,636 | 25,321 | 18,356 | 25,490 | 21,042 | 8,197 |

Nota. Tomado de “Ucayali: Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal 2008 – 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015e. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf
^pProyección.

Por otro lado, en lo que se refiere a barriles de gas natural, se mantiene un promedio de producción de 900 mil barriles, tal como lo muestra la Tabla 5.

Tabla 5

Principales Indicadores Económicos 2008-2014 Hidrocarburos y Construcción

| Variables y/o indicadores | Unidad de medida | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 ^p | 2014 ^p Ene-Mar |
|--|----------------------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|-------------------|------------------------------|
| Hidrocarburos | | | | | | | | |
| Producción fiscalizada de gas natural | Miles de pies ³ | 14'906,174 | 12'683,950 | 9'987,016 | 6'567,165 | 11'187,577 | 5'333,354 | 1'393,959 |
| Producción fiscalizada de líquido de gas natural | Barriles | 976,226 | 973,165 | 914,064 | 898,356 | 978,746 | 837,927 | 203,061 |
| Construcción | | | | | | | | |
| Venta local de cemento | Toneladas | 45,213 | 62,609 | 73,448 | 78,633 | 81,628 | 95,752 | |

Nota. Tomado de “Ucayali: Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal 2008 – 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015e. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf

^pProyección.

Además, tanto el sector construcción como el financiero han empezado a despegar, en la mayor compra de cemento y en el incremento anual de los depósitos de la banca múltiple y los créditos de las entidades financieras, respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Principales Indicadores Económicos 2008-2014: Sector Financiero

| Variables y/o indicadores | Unidad de medida | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 ^p | 2014 ^p Ene-Mar |
|--|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|------------------------------|
| Sector financiero | | | | | | | | |
| Depósitos de la banca múltiple | Miles de S/. | 223,969 | 236,418 | 274,660 | 299,729 | 343,823 | 390,742 | 455,676 |
| Créditos directos de la banca múltiple | Miles de S/. | 459,205 | 442,941 | 501,853 | 623,778 | 76,367 | 489,871 | 860,149 |

Nota. Tomado de “Ucayali: Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal 2008 – 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015e. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf

^pProyección.

Lo que se observa es un crecimiento de la actividad económica de Ucayali; esta característica también se observa en las inversiones que realiza el Gobierno regional como la

construcción de un parque ecoindustrial en el que se ha invertido S/.12 millones (“Pucallpa: Más,” 2013), y la inversión de mas de S/.53 millones en la construcción de infraestructura eléctrica y el proyecto especial de Provías para la ampliación de la carretera Federico Basadre en 10 km (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2013). En el ámbito internacional se observa el incremento del comercio con el país vecino de Brasil donde la balanza comercial ha evolucionado entre 2009 y 2014; y aunque esta aún se encuentra en negativo por las mayores importaciones, se observa una mejoría sustancial en las exportaciones, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Evolución del Comercio Perú-Brasil y con el Mundo, 2010-2014 y Enero-Junio de 2015 (en US\$ Millones)

| Comercio Perú-Brasil | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Ene-Jun 2015 |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------------|
| Exportaciones FOB | 950 | 1,263 | 1,405 | 1,757 | 1,594 | 573 |
| Importaciones CIF | 2,183 | 2,440 | 2,579 | 2,325 | 1,994 | 854 |
| Saldo comercial | -1,233 | -1,176 | -1,174 | -568 | -401 | -281 |

Nota. Tomado de “Reportes de Comercio Bilateral,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=793>

A partir de lo revisado, se destacan las siguientes oportunidades:

- Vigencia de la Ley de beneficios tributarios (Ley 27037) en la región amazónica;
- Incremento de la bancarización en la región; y
- Incremento comercial entre Perú y Brasil.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Pucallpa está interconectada por vía terrestre principalmente hacia la ciudad de Lima por la carretera Federico Basadre, la misma que tiene derivaciones hacia la ciudad de Tingo

Maria. Asimismo, cuenta con el aeropuerto internacional Capitán FAP David Abensur Rengifo y por la vía fluvial tiene al río Ucayali, el cual es navegable los 365 días del año (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a).

Pucallpa tiene vías de acceso terrestres, fluviales, y aéreas, y de acuerdo con el mapa de infraestructuras viales publicado por el MTC, estas vías vienen desde Lima abriéndose en dos ramales para acceder a esta ciudad. Estos ramales son: Lima-Huánuco y el otro Lima-La Merced (ver Figura 9).

Oportunidad: El hecho que Pucallpa es considerado como hub de la selva.

La provincia de Coronel Portillo tiene en la actualidad, según proyecciones del INEI, 377,875 habitantes, los cuales están distribuidos según los datos que se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8

Distribución de la Población de Coronel Portillo por Rango de Edad

| Rango | Cantidad | % |
|----------|----------|----|
| 0-14 | 109,957 | 29 |
| 15-29 | 93,053 | 25 |
| 30-49 | 110,062 | 29 |
| 50-65 | 44,963 | 12 |
| 65 a más | 19,840 | 5 |
| | 377,875 | |

Nota. Tomado de “Población Total al 30 de Junio, por Grupos Quinquenales de Edad, según Departamento, Provincia y Distrito,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

Se observa que la mayor parte de la población de Coronel Portillo se encuentra en edad reproductiva, y existe una importante proporción (29%) que está en la etapa de la infancia o la adolescencia. Adicionalmente, como puede observarse en la Tabla 9, la mayoría de la población es urbana, siendo solo un 16% considerada como rural.

Figura 9. Infraestructura de transportes.

Tomado de “Infraestructura de Transporte de Ucayali,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2014b. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/departamental/2014/transportes_infraestructura_ucayali_2014.pdf



Tabla 9

Población Urbana y Rural en el Perú, la Región Ucayali y la Provincia de Coronel Portillo

| Región | Población urbana | | Población rural | | Total población | |
|------------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Absoluta | Relativa (%) | Absoluta | Relativa (%) | Absoluta | Relativa (%) |
| Perú | 20'180,288 | 76 | 6,617,881 | 24 | 27,428,169 | 100 |
| Región Ucayali | 325,347 | 75 | 106,812 | 25 | 432,159 | 100 |
| Coronel Portillo | 281,946 | 84 | 51,944 | 16 | 333,890 | 100 |

Nota. Adaptado de “Evolución de la Población Censada Urbana, según Departamento y Año Censal,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03004.xls>; y de “Evolución de la Población Censada Rural, según Departamento y Año Censal,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03005.xls>

De acuerdo con el censo de 2007, la región Ucayali contaba con una población indígena de 40,407 nativos amazónicos, distribuidos en 27 etnias que ocupan 13 distritos, los cuales representan al 9.4% de la población total del departamento de Ucayali (INEI, 2015). Los territorios de las comunidades nativas normalmente ocupan las zonas ribereñas de la región, y están dispersos puesto que su ubicación está sujeta a los cambios de volumen y cauce de los ríos (Instituto de Consultoría, 2013).

La presencia de colonos y empresas madereras en las zonas que ocupan las comunidades nativas, genera una convivencia de permanente presión, que afecta el orden social, económico, y en muchos casos, la supervivencia de los grupos étnicos y el espacio que ocupan. En la Tabla 10 se detallan las poblaciones nativas amazónicas que habitan en la provincia de Coronel Portillo. Asimismo, las comunidades nativas de esta provincia cuentan con una inadecuada o nula infraestructura de salud, educación, y saneamiento; frente al constante abastecimiento de las necesidades presentadas por los grupos colonos o urbanos. (Instituto de Consultoría, 2013).

Tabla 10

Poblaciones Nativas Amazónicas en la Provincia de Coronel Portillo

| Distrito | Etnia | Población |
|---------------|-----------------|-----------|
| Callería | Aguaruna | 38 |
| | Shipibo Conibo | 1,899 |
| Iparia | Ashaninka | 1,250 |
| | Cocama Cocamlla | 378 |
| | Shipibo Conibo | 7,332 |
| Masisea | Ashaninka | 173 |
| | Shipibo Conibo | 1,115 |
| Yarinacocha | Shipibo Conibo | 381 |
| Nueva Requena | Shipibo Conibo | 489 |
| Manantay | Shipibo Conibo | 162 |

Nota. Tomado de “Perú: Análisis Etnosociodemográfico de las Comunidades Nativas de la Amazonía, 1993 y 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/>

Las relaciones sociales entre los pueblos indígenas del departamento de Ucayali, por lo general, no presentan conflictos étnicos que las alteren. La mayor alteración o conflicto social se manifiesta con las poblaciones urbanas, con los colonos o mestizos y los denominados *patrones* que son los comerciantes que monopolizan y controlan el comercio local (Instituto de Consultoría, 2013). Las principales actividades a las que se dedican en la provincia de Coronel Portillo corresponden a las ramas económicas de agricultura, ganadería, caza, y silvicultura (19%), al comercio al por menor (18%), y a transporte y comunicaciones (11%), como se indica en la Tabla 11.

Según lo obtenido en el censo de 2007, de la población ocupada el 28% tiene estudios superiores, y el 25% tiene un nivel de estudios inferior a la primaria. Apenas el 8% tiene formación universitaria completa (INEI, 2007), como se indica en la Tabla 12; lo cual hace necesario que las empresas adquieran talentos provenientes de otras ciudades para sus cargos directivos.

Tabla 11

*Población Económicamente Activa de la Provincia de Coronel Portillo, según Actividad**Económica*

| Rama de actividad económica | Población | % |
|--|-----------|-------|
| Provincia Coronel Portillo (000) | 121,102 | 100.0 |
| Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura (001) | 22,681 | 18.7 |
| Pesca (002) | 1,156 | 1.0 |
| Explotación de minas y canteras (003) | 265 | 0.2 |
| Industrias manufactureras (004) | 11,570 | 9.6 |
| Suministro de electricidad, gas, y agua (005) | 286 | 0.2 |
| Construcción (006) | 5,452 | 4.5 |
| Venta, mantenimiento y reparación vehículos automóviles y motocicletas (008) | 3,184 | 2.6 |
| Comercio al por mayor (009) | 1,354 | 1.1 |
| Comercio al por menor (010) | 21,890 | 18.1 |
| Hoteles y restaurantes (011) | 7,078 | 5.8 |
| Transportes, almacenamiento, y comunicaciones (012) | 13,709 | 11.3 |
| Intermediación financiera (013) | 415 | 0.3 |
| Actividad inmobiliaria, empresas, y alquileres (014) | 5,506 | 4.5 |
| Administración pública y defensa; seguridad social afiliación (015) | 4,132 | 3.4 |
| Enseñanza (016) | 7,139 | 5.9 |
| Servicios sociales y de salud (017) | 2,143 | 1.8 |
| Otras actividades servicios comunes sociales y personales (018) | 3,600 | 3.0 |
| Hogares privados con servicio doméstico (019) | 3,859 | 3.2 |
| Organización y órganos extraterritoriales (020) | 10 | 0.0 |
| Actividad económica no especificada (021) | 5,673 | 4.7 |

Nota. Tomado de “PEA Ocupada, según Ramas de Actividad y Ámbitos Geográficos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-6_13.xls

Tabla 12

Población de la Provincia de Coronel Portillo por Nivel Educativo

| Nivel educativo | Población | % |
|--|-----------|-------|
| Provincia Coronel Portillo (000) | 121,102 | 100.0 |
| Sin nivel (001) | 1,887 | 1.6 |
| Educación inicial (002) | 110 | 0.1 |
| Primaria (003) | 29,339 | 24.2 |
| Secundaria (004) | 55,761 | 46.0 |
| Superior no universitaria incompleta (005) | 8,398 | 6.9 |
| Superior no universitaria completa (006) | 10,405 | 8.6 |
| Superior universitaria incompleta (007) | 5,495 | 4.5 |
| Superior universitaria completa (008) | 9,707 | 8.0 |

Nota. Tomado de “Perú: Análisis Etnosociodemográfico de las Comunidades Nativas de la Amazonía, 1993 y 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/>

La Municipalidad Provincial de Coronel Portillo ha elaborado un plan de desarrollo urbano, el cual incluye a los distritos conurbados de Callería, Yarinacocha, y Manantay, llegando a detallar la implementación de infraestructura, equipamiento urbano, y saneamiento ambiental de los barrios. Este plan permite tener una referencia de cómo será el crecimiento a futuro de la ciudad, y se presenta como una oportunidad debido a que garantizará el crecimiento ordenado de la misma teniendo preestablecidas las vías de comunicación y las zonas industriales (Instituto de Consultoría, 2013).

La ciudad de Pucallpa cuenta con atractivos turísticos como la laguna de Yarinacocha, tiene una amplia gastronomía, que se ofrece en diferentes restaurantes en la ciudad y en los alrededores. Además, se puede realizar turismo vivencial visitando las comunidades nativas cercanas. Otros atractivos son el parque natural que es un pequeño zoológico de la ciudad, y la catedral de la ciudad que se encuentra en la Plaza de Armas. También se celebran fiestas muy conocidas como la fiesta patronal de San Juan, la cual es celebrada el 24 de junio en el boulevard de Yarinacocha como sede principal. Esta fiesta es conocida internacionalmente y su característica principal es el agradecimiento a la preponderancia del agua como elemento vital en toda la Amazonía, en adición también existen las fiestas: carnavalesca, fiesta patronal de San Antonio, y festival de la madera en Pucallpa (MINCETUR, 2016a; BCRP, 2016).

Oportunidad: Que Pucallpa sea un atractivo turístico amazónico.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

A diferencia del reporte correspondiente al período 2013-2014, el Perú subió seis puestos en el ranking de competitividad global 2014-2015. En el reporte del período 2015-2016 el Perú se mantuvo en el puesto 61, aunque de 148 países, en lugar de los 144 del año pasado. El Perú presenta bajos niveles de desarrollo en preparación tecnológica (3.3 puntos de calificación de 7, puesto 92 de 144) e innovación (2.8 puntos de calificación de 7, puesto 117 de 144), lo que permite brindar una idea de la realidad del país referente a fuerzas tecnológicas y científicas (Foro Económico Mundial [FEM], 2014).

A 2016 en el puerto de Pucallpa no se aprecia infraestructura moderna en cuanto a grúas, sistemas de comunicación sistemas automatizados, almacenes adecuados, y maquinaria para movilización adecuada de la carga. La infraestructura existente data de varias décadas por lo que se puede considerar en estado precario o inclusive de abandono puesto que la infraestructura no es la adecuada. Este contexto se debe a la falta de un planeamiento estratégico sincerado y coherente de parte de las autoridades locales, regionales, y nacionales; por tanto sería necesaria inversión privada para poder desarrollar la actividad de comercio. La falta de inversión en el puerto y en tecnología crea un escenario de subdesarrollo; asimismo la carencia de uso de equipos tecnológicos adecuados para el embarque y desembarque permite realizar un trabajo ineficiente, puesto que las embarcaciones se quedan más tiempo de lo permitido en el puerto provocando un congestionamiento.

Amenaza: Falta de impulso al desarrollo tecnológico.

La tecnología es un factor determinante que ha generado oportunidades y ha permitido el desarrollo de las regiones en el ámbito global, y esta avanza en forma acelerada, generando desarrollo a las instituciones que la utilizan y por defecto generan retraso en quienes no se alinean con ella. Además es necesario mencionar que Pucallpa cuenta con los servicios de telecomunicaciones de las empresas de telefonía que operan en el país (MTC, 2012), lo cual representa una amplia posibilidad de integrarse con todo el Perú.

Oportunidad: La buena cobertura de comunicaciones en la ciudad de Pucallpa.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente (MINAM) que fue creado en el Gobierno del presidente Ollanta Humala Tasso, cuenta con una legislación amplia en cuidado del medioambiente, cuenta con el *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021*, derivando en la Agenda Nacional de Acción Ambiental 2012-2014 cuyo propósito es desarrollo sostenible comprendiendo a la naturaleza, la población y es el estado de derecho de los pueblos.

El Sistema Nacional de Defensa Civil realizó el *Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres*, el cual se encuentra vigente a la fecha pero no se ha podido evidenciar cambios y/o actualizaciones del mismo (Sistema Nacional de Defensa Civil, 2004).

Actualmente Coronel Portillo ciudad de Pucallpa es considerado uno de los distritos que tiene un programa de segregación y recolección selectiva siendo reconocido en el *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021* (MINAM, 2011).

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de haber analizado los factores externos de TLS, se han identificado las oportunidades y amenazas que se indican en la Tabla 13; en ella se muestran 13 factores de éxito (i.e., siete de oportunidades y seis de amenazas). Se realizó la ponderación y puntuación obteniendo el resultado final de 2.86 concluyendo que las oportunidades son mayores a las amenazas pudiéndose determinar que TLS puede convertirse en un fuerte competidor en el mercado.

Tabla 13

Matriz de Evaluación Factores Externos

| Factor determinante de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| O1. Pucallpa es considerada como el hub de la selva. | 0.17 | 4 | 0.68 |
| O2. Incremento de actividad económica por ejecución de hidrovia (dragado). | 0.12 | 3 | 0.36 |
| O3. Plan de desarrollo urbano de la provincia de Coronel Portillo. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| O4. El atractivo turístico amazónico de Pucallpa. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| O5. Ley de beneficios tributarios (Ley 27037). | 0.18 | 4 | 0.72 |
| O6. Buena cobertura de telecomunicaciones. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Subtotal | 0.60 | | 2.02 |
| Amenazas | | | |
| A1. Débil cumplimiento de la regulación y control portuario. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| A2. Falta de impulso al desarrollo tecnológico. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| A3. Variación de caudal según la estación en el río Ucayali. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| A4. Actividades ilícitas en la zona. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| A5. Informalidad en el transporte de personas y de carga. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| A6. Construcción del puerto de Pucallpa. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Subtotal | 0.40 | | 0.76 |
| Total | 1.00 | | 2.78 |

Nota. Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

3.3 Transtotal Logística Selva y sus Competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que básicamente los embarcaderos buscan proveerse de maquinarias, mano de obra no muy calificada, y espacio como almacenes que son elementos que abundan en la zona de acción. TLS posee maquinaria suficiente para abastecerse sobre todo por la excelente ubicación en la que está el embarcadero que le permite atender a sus clientes en crecientes y vaciantes, sobre todo en vaciante, época en la que el caudal del río disminuye sustancialmente, y su ubicación le permite trabajar con sus grúas móviles.

Se debe resaltar que el poder sobre los proveedores de maquinaria como grúas se debe a que los proyectos petroleros de exploración y explotación de los pozos del lote 192 ya han cesado por lo que los dueños de dichas maquinarias las alquilan a precios cómodos con el fin de que su maquinaria siga teniendo uso y les genere ingresos. Respecto a la mano de obra, TLS es una de las pocas empresas formales que ofrece a sus trabajadores seguridad laboral y de salud por lo que es muy demandada por los pobladores de la zona. Por lo tanto, contar con equipamiento electromecánico para izaje, estiba, y desestiba es un factor clave de éxito.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El embarcadero de TLS está dirigido a clientes muy particulares, que buscan principalmente seguridad en sus operaciones. En este sentido, el poder de negociación de los clientes es bajo, puesto que la cantidad de embarcaderos que pueden ofrecerles ese nivel de servicio es baja, al ser la mayor parte de la competencia informal. Por lo tanto, es un factor clave de éxito ofrecer un servicio con seguridad personal y patrimonial. Adicionalmente, el embarcadero de TLS busca diferenciarse como una opción de calidad en la ciudad de Pucallpa, dotando de todos los equipamientos de protección personal (EPP) a sus trabajadores, y logrando certificaciones que le permitan ofrecer sus servicios a los clientes más exigentes. Por lo tanto, el hecho de contar con las certificaciones de calidad ISO 9001,

ISO 14001, y OHSAS 18001 es un factor clave de éxito para cualquier embarcadero que opere en la zona.

El embarcadero de TLS además, puede brindar el servicio durante todo el año, ya sea que el río se encuentre en fase creciente o no, característica que no tiene ningún otro embarcadero de la zona. Esto se suma al hecho que los embarcaderos informales no son más baratos que TLS, a pesar de no tener las mismas medidas de seguridad ni infraestructura, lo cual coloca a la empresa en una situación ventajosa respecto a la competencia. Por lo tanto, la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente se debe considerar un factor clave de éxito.

El avance en las telecomunicaciones es un factor fundamental en el desarrollo de cualquier negocio, y será una condición cada vez más solicitada por los clientes que tomen los servicios de TLS. Por lo tanto, tener tecnología e integración en las comunicaciones es un factor clave de éxito que se debe considerar.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de que los posibles embarcaderos sustitutos en la ciudad de Pucallpa afecten el crecimiento de TLS es baja puesto que el principal transporte entre los puertos de Iquitos y Yurimaguas se realiza por medio fluvial. El acceso al puerto de Yurimaguas es accidentado, y por esta razón se está dando inicio a la licitación para el dragado de las vías fluviales, la cual se encuentra en consulta previa con las comunidades.

En la vía aérea operan las líneas Peruvian y Star Perú, que son las únicas que tienen vuelos comerciales desde Lima con rutas con escalas en la ciudad de Pucallpa. También operan avionetas, sin embargo se debe resaltar que este traslado si bien es rápido es caro.

No existen carreteras debido a que implementarlas para unir con el principal puerto de Iquitos es caro; ello debido a que existen diversos accidentes geográficos y, el clima no es favorable para dicha implementación (e.g., las lluvias en época de invierno).

El transporte ferroviario también se encuentra ausente; sin embargo en el presente año se ha aprobado con el Gobierno chino la construcción de un corredor ferroviario bioceánico

central que uniría Brasil y Perú, pasando por la ciudad de Pucallpa. Sin embargo, no existe una fecha de inicio de ejecución ni de entrada de vigencia. Por lo tanto, se puede considerar que el acceso a rutas de transporte es un factor clave de éxito para la ubicación de un embarcadero o puerto.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es relevante puesto que PROINVERSIÓN como parte de estimular la economía anunció que desde abril de 2009 otorgaría para el tercer trimestre del mismo año la concesión del Terminal Portuario de Pucallpa (Ucayali), que consiste en la modernización, equipamiento, mantenimiento, y operación del puerto, y siguiendo la misma línea en julio de 2013 el MTC ha previsto que se culminen los planes maestros para modernizar los puertos de Ilo, Salaverry, Pucallpa, e Iquitos, y en el primer trimestre de 2014 decidiría cómo se concesionarían. Pero estas intenciones no han tenido éxito, por tanto la APN y PROINVERSIÓN acordaron formar un paquete con los puertos fluviales de Pucallpa (Ucayali), Yurimaguas e Iquitos (ambos en Loreto), y darlos en concesión a un solo operador, informó la directora ejecutiva de PROINVERSIÓN de turno. Además, también puede existir la posibilidad de que ingrese un inversionista y pueda entrar comprando parte de la infraestructura rústica de los embarcaderos informales y se instale como un competidor formal; sin embargo hasta la fecha no existe nada concreto al respecto, por tanto la amenaza de los entrantes no es tan relevante (García, 2013; “Adjudicarán Tres Puertos,” 2009).

3.3.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores es media, debido a que en la actualidad el precio del petróleo bajó y existe una importante oferta y poca demanda. Este contexto permite que las empresas formales que se rigen por altos estándares, trabajen con embarcaderos formales como es el caso de TLS, y sobre todo le asignan alta valoración a sus estándares de seguridad y a las instalaciones que proveen.

Sin embargo existen 24 puertos informales en los cuales se abarloan las motonaves para poder realizar las estibas de todo tipo de productos cuyo mercado principal es la ciudad de Iquitos. El problema de este tipo de puerto es que no cuenta con ningún estándar de seguridad, más aún los mismos estibadores trabajan sin ninguna clase de protección ni seguro, siendo este trabajo ofrecido a altos precios, no teniendo tarifas referenciales.

Un aspecto favorable es que solo existe un sindicato de estibadores pero no tienen mayor poder de negociación al laborar de la manera explicada, más aun la empresa privada les ha ofrecido laborar con ellos, y sin embargo se rehúsan a ello porque tienen que usar EPP.

De acuerdo con lo expuesto por el presidente del Directorio, almirante Frank Boyle, Autoridad Portuaria Nacional (APN) en el Seminario Internacional sobre Desarrollos Fluviales e Hidrovías en 2008, brinda referencia que en Pucallpa existía un puerto en 1981 que dejó de operar en 1995 debido a los cambios morfológicos del río Ucayali; sin embargo en el mismo seminario se presenta el estudio de factibilidad para la rehabilitación de dicho terminal portuario estableciendo un horizonte de 23 años (2008-2030). En la Figura 10 se muestra el crecimiento proyectado de contenedores, que es uno de los sustentos del mencionado estudio.

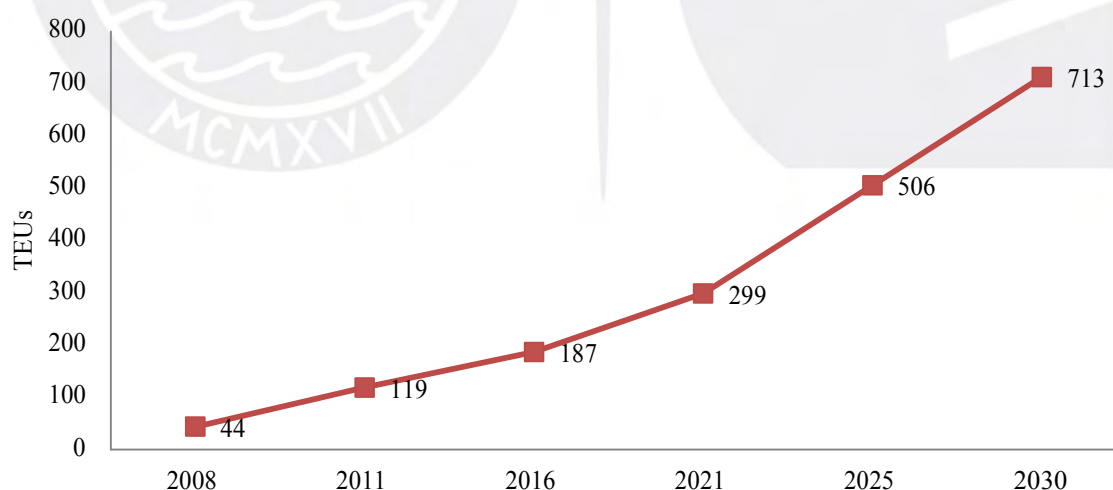


Figura 10. Proyección de contenedores del terminal portuario Pucallpa (en TEU). TEU = unidades equivalentes a 20 pies. Adaptado de “Cultura Política de la Democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad Democrática a través de 10 Años del Barómetro de las Américas (Resumen Ejecutivo),” por J. F. Carrión, P. Zárate, y E. J. Zechmeister, 2015, p. 10. Recuperado de http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014_Peru_Resumen_Ejecutivo_Final_W_042215.pdf

Existe la aprobación de la construcción de un nuevo puerto en Pucallpa, y según la ficha técnica publicada por el IIRSA, se estaría aprobando el informe final del estudio en el tercer trimestre; sin embargo hasta la fecha no se encuentra data de dicha aprobación. Se tiene conocimiento que la propuesta del nuevo puerto es la misma que se presentó en 2008, tal como se demuestra en la Figura 11.

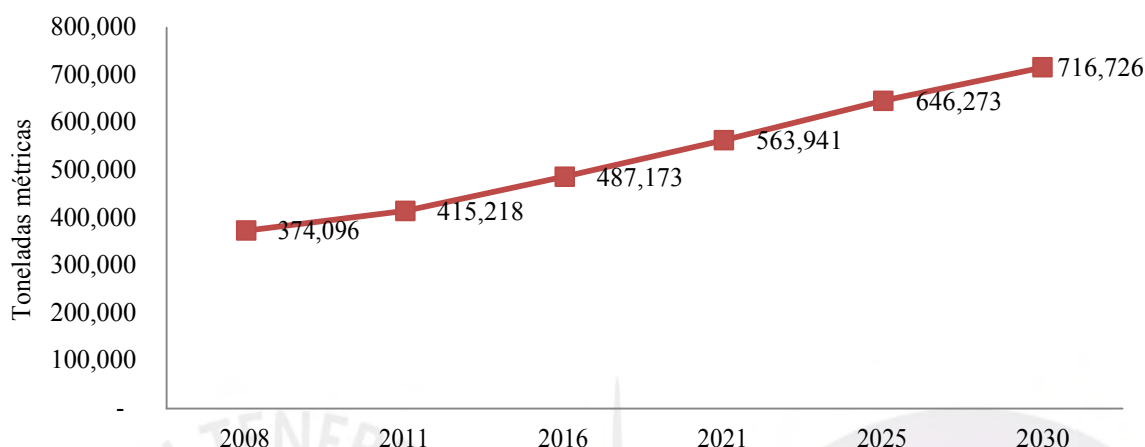


Figura 11. Proyecciones carga fraccionada T.P. Pucallpa (en toneladas métricas). Adaptado de “Cultura Política de la Democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad Democrática a través de 10 Años del Barómetro de las Américas (Resumen Ejecutivo),” por J. F. Carrión, P. Zárate, y E. J. Zechmeister, 2015, p. 10. Recuperado de http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014_Peru_Resumen_Ejecutivo_Final_W_042215.pdf

3.4 Transtotal Logística Selva y sus Referentes

TLS tiene como referente en el ámbito nacional al puerto de Iquitos, cuya infraestructura tiene la capacidad de atender alrededor de 244,000 toneladas al año y brindar el servicio de estiba y desestiba a embarcaciones con 25 pies de calado en épocas de creciente del río (Boyle, 2008). El puerto de Iquitos cuenta con dos muelles de atraque directo de tipo flotante o basculante, con una plataforma basada en pilotes de concreto armado. Estos son de 1.80 m de alto, variando de nivel según el caudal del río. El muelle más grande está conformado por tres atracaderos, y mide 114 m de largo y 15.36 m de ancho. El muelle más pequeño, tiene dos atracaderos, y mide 72 m de largo por 15.36 de ancho (ENAPU, 2004).

El puerto de Iquitos puede recibir carga internacional, y en él se pueden realizar los trámites aduaneros, aunque tiene la desventaja que no puede recibir embarcaciones tan

grandes por el calado del río, por lo que se usan embarcaciones más pequeñas para trasladar la carga desde las embarcaciones grandes (García, 2011). En el ámbito internacional, los referentes de TLS serían los puertos de Manaus y Belén en Brasil.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

De acuerdo con lo descrito por D'Alessio (2014), la Matriz Perfil Competitivo (MPC) permite identificar quienes son los competidores del sector o empresa, al igual que sus fortalezas y debilidades. En la Tabla 14 se presenta el resumen del análisis competitivo de los embarcaderos competidores versus el embarcadero de TLS en Pucallpa.

La Matriz Perfil Competitivo presenta factores críticos de éxito los cuales se describen brevemente:

1. Conocimiento del negocio y del mercado en donde se desarrolla: El conocimiento del negocio del mercado permite tomar mejores decisiones comerciales y operativas.
2. Implementación de certificaciones ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC: Las certificaciones permiten tener altos estándares de calidad, cuidado del medioambiente, seguridad, y salud en el trabajo.
3. Acceso a medios de transporte: Pucallpa ha desarrollado el transporte terrestre, asfaltando las principales avenidas conectándolas con la carretera Federico Basadre.
4. Ubicación geográfica referente a los embarcaderos vecinos: Debido a la geografía de la ribera del río que es variable con el pasar de los años, en época creciente o vaciante algunos embarcaderos pueden llegar a tener problemas a la hora de operar.
5. Capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente: Debido a la infraestructura instalada, es posible atender a diversos clientes de acuerdo con sus requerimientos y necesidades.
6. Ofrecer un servicio con seguridad personal y patrimonial: Es importante garantizar la seguridad de la carga confiada por los clientes así como la seguridad de los trabajadores.

7. Equipamiento electromecánico para izaje, estiba, y desestiba: Permite realizar las operaciones en forma eficiente en costo y tiempo.
8. Infraestructura de almacenamiento y autonomía en el embarcadero: Permite brindar mayores servicios a los clientes del embarcadero.
9. Tecnología e integración de las comunicaciones: Con el uso de estas herramientas se puede tener mayor control en tiempo real de las operaciones.
10. Capacidad y administración financiera: Contar con respaldo económico y financiero permite invertir en mejora de infraestructura y nuevas operaciones.

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo

| Factor clave de éxito | Peso | TLS | | LPO | | TRANSBER | | Informales | |
|--|------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|------------|-------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1. Conocimiento del negocio y del mercado en donde se desarrolla. | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 1 | 0.15 |
| 2. Implementación de certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001. | 0.15 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 | 1 | 0.15 |
| 3. Accesos a medios de transporte. | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 |
| 4. Ubicación geográfica referente a los embarcaderos vecinos. | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| 5. Capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente. | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 |
| 6. Ofrecer un servicio con seguridad personal y patrimonial. | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 |
| 7. Equipamiento electromecánico para izaje, estiba, y desestiba. | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 |
| 8. Infraestructura de almacenamiento y autonomía en el embarcadero. | 0.10 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 9. Tecnología e integración de las comunicaciones. | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 |
| 10. Capacidad y administración financiera. | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 |
| Subtotal | 1.00 | | 2.73 | | 2.40 | | 2.28 | | 1.10 |

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

La Matriz Perfil Competitivo para TLS es de 2.73, el mismo que es un indicador superior a LPO, TRANSBER, y especialmente al de los informales. Como se puede apreciar en la Tabla 10, las fortalezas con ponderación más alta que tiene TLS frente a sus demás

competidores son relevantes para ser competitivos. En lo que respecta al conocimiento de negocio, se tiene personal en capacitación constante y motivado. El embarcadero de TLS tiene una ubicación geográfica favorable la cual permite atender a los clientes en cualquier época del año, siendo esta una bahía natural. TLS además cuenta con infraestructura de almacenamiento independiente y tiene capacidad para atender a distintos clientes.

La Matriz Perfil Referencial que se muestra en la Tabla 15, considera como referentes para TLS al puerto de ENAPU de Iquitos y al puerto de Manaos en Brasil, y se puede deducir en ambos casos, que estos puertos tienen mayor infraestructura y mejores equipos para realizar operaciones eficientemente y en mayor volumen generando mayor rotación y rentabilidad para el embarcadero.

Tabla 15

Matriz Perfil Referencial

| Factor clave de éxito | Peso | TLS | | ENAPU de Iquitos | | Manaos de Brasil | |
|--|------|-------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1. Conocimiento del negocio y del mercado en donde se desarrolla. | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| 2. Implementación de certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001. | 0.15 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 |
| 3. Accesos a medios de transporte. | 0.07 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 4. Ubicación geográfica referente a los embarcaderos vecinos. | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 5. Capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente. | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 6. Ofrecer un servicio con seguridad personal y patrimonial. | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 7. Equipamiento electromecánico para izaje, estiba, y desestiba. | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 8. Infraestructura de almacenamiento y autonomía en el embarcadero. | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 9. Tecnología e integración de las comunicaciones. | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 |
| 10. Capacidad y administración financiera. | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 |
| Subtotal | 1.00 | | 2.73 | | 3.18 | | 3.75 |

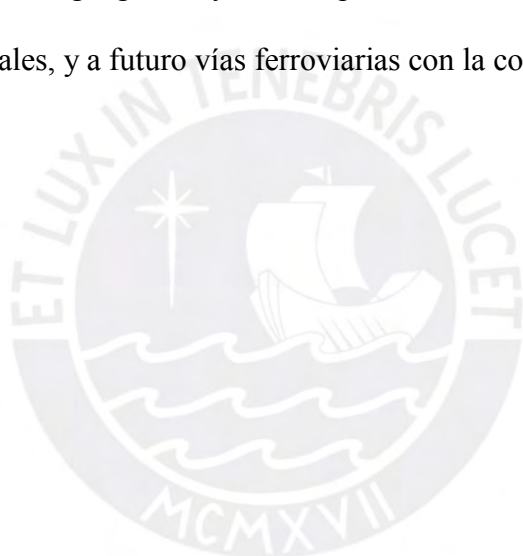
Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.6 Conclusiones

Debido al auge petrolero en la selva, Pucallpa es el enlace entre los lotes a explorar y explotar, lo cual ha hecho que se retome y se ejecute la hidrovía amazónica, la cual se encuentra ya en consulta previa con las comunidades. Esta situación permitirá concebir mayores negocios y reducirá el tiempo de navegación en el río Ucayali.

TLS al ser una empresa nueva, con menos de un año de inicio de operaciones, ha logrado posicionarse rápidamente en el mercado debido a sus precios competitivos, licitaciones efectuadas, y alianzas estratégicas establecidas con uno de sus competidores.

La ciudad de Pucallpa puede ser considerada como el hub de la selva, debido a su ubicación geográfica y además por contar con vías de comunicación aéreas, terrestres, fluviales, y a futuro vías ferroviarias con la construcción del tren transoceánico.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se realizará el análisis interno de TLS, con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades. Estas fortalezas y debilidades, evaluadas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permitirá mas adelante diseñar estrategias adecuadas para la consecución de la visión propuesta.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de TLS es dirigida bajo el estándar establecido por las oficinas corporativas de Transtotal Agencia Marítima S.A. con sede en Lima. En algunas funciones especializadas, como el área Legal, TLS se apoya en el área corporativa, lo cual a veces origina algunos problemas por el desconocimiento directo que se tiene de la realidad y de las regulaciones de la zona de Pucallpa.

Si bien TLS se rige bajo los principios de Transtotal Agencia Marítima, esta tiene una gerencia general propia que administra las operaciones de manera independiente según sus propias necesidades. Es importante que la administración esté al tanto de las oportunidades de negocio que se presenten, así como vigilar la correcta ejecución de las operaciones, buscando incrementar la eficiencia, y definiendo las estrategias con el fin de lograr los objetivos y alcanzar la visión deseada. La administración debe gestionar el cumplimiento de las regulaciones y las relaciones con las autoridades para que las operaciones se realicen de manera correcta. Es responsabilidad de la administración que todo el personal de la empresa se encuentre comprometido con las certificaciones vigentes: ISO 14001:2007, ISO 9001:2008, y OHSAS 18001:2007, de manera que puedan ser renovadas sin contratiempos.

Debilidad: La empresa no conoce la normativa legal local.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En la zona de Pucallpa la competencia de TLS está conformada por dos tipos de embarcaderos: (a) los formales y (b) los informales. En el caso de los formales se tienen como competidores a Logística Peruana del Oriente (LPO), perteneciente al grupo RANSA, y

a TRANSBER, grupo peruano de servicios logísticos. En el caso de los competidores informales, se tienen aproximadamente cuarenta embarcaderos, los cuales brindan el servicio sin ofrecer los mínimos requisitos de seguridad ni para la carga ni para sus trabajadores. Estos embarcaderos usan el servicio de *jaladores*, o personas que se encargan de contactar a los operadores de las barcas y convencerlos de usar los servicios de los embarcaderos para los cuales trabajan.

TLS tiene como ventajas competitivas frente a los embarcaderos informales tener una infraestructura y equipamiento adecuados, además de poder brindar el servicio durante todo el año, en épocas de creciente y vaciante. En ese sentido, TLS tiene como ventaja adicional frente a los competidores formales el tener sus operaciones con certificación ISO 14001:2007, ISO 9001:2008, y OHSAS 18001:2007. Estas ventajas permiten a TLS brindar el servicio a empresas grandes que requieren un servicio de calidad, y es parte del enfoque de negocio orientado a las necesidades de los clientes y al crecimiento de la empresa.

Actualmente, TLS tiene un contrato de servicios por tres años ampliables con la empresa Backus & Johnston, la más importante cervecera del Perú, para el traslado de su producción de Pucallpa a otras ciudades de la selva. Este contrato se ha podido obtener debido a la adecuada infraestructura de la empresa y a las ventajas competitivas que se mencionaron anteriormente, y por ende permite proyectar futuras inversiones. Por lo tanto, se considera una fortaleza de la organización la viabilidad de inversión al tener un contrato predeterminado.

En lo que respecta al precio de los servicios, se debe resaltar que los precios de TLS son competitivos a pesar de las ventajas mencionadas anteriormente, y que inclusive llegan a ser inferiores a los de los embarcaderos informales.

Fortaleza: El adecuado enfoque de negocio.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El embarcadero de TLS está ubicado sobre una bahía natural, lo cual permite atender a los clientes en cualquier época del año, tanto en las de creciente como de vaciante. Esta

situación le otorga una ventaja sobre el resto de embarcaderos en la ciudad de Pucallpa. Por lo tanto, se considera una fortaleza de la empresa la ubicación geográfica estratégica de sus instalaciones.

Las instalaciones cuentan con un espigón de 25 m², el cual es usado para realizar maniobras de estiba y desestiba en general. Esta infraestructura permite atender una sola barcaza a la vez, e instalar grúas u otro equipamiento si fuese necesario.

Adicionalmente, se cuenta con un almacén de 1,000 m², el cual ha estado siendo utilizado por la empresa Backus & Johnston, y está construido con paredes de concreto y estructuras de acero, y está techado para proteger la mercadería almacenada. Se cuenta con cuatro montacargas de 5 TM cada uno para la realización de maniobras de almacenaje. Se cuenta con un patio de maniobras de aproximadamente 1,500 m², los cuales se utilizan para almacenaje de tránsito para las embarcaciones que van a atracar en el puerto. Se cuenta con dos puertas de acceso directas, una para el almacén y otra para el ingreso al patio de maniobras. Este patio de maniobras permite albergar aproximadamente 15 camiones, lo cual permite agilizar las operaciones de carga. Las instalaciones además cuentan con 25 m² de espacio para oficinas administrativas, las cuales están debidamente equipadas con escritorios, computadoras, y salas de reuniones.

Actualmente, TLS está en proceso de certificación para ISO 9001:2008, ISO 14001:2007, y OHSAS 18001:2007. Estas certificaciones le dan a TLS la posibilidad de brindar sus servicios a empresas de primer nivel, que normalmente lo solicitan como requisito para sus proveedores. Por lo tanto, se considera como una fortaleza de la organización las certificaciones internacionales vigentes ISO 9001:2008, ISO 14001:2007, y OHSAS 18001:2007.

Al interior de sus instalaciones, se encuentra habilitada una faja transportadora que se usa para brindar el servicio de carga y descarga de la mercadería de la empresa Backus & Johnston. Si bien esta faja transportadora ayuda a incrementar la velocidad de las

operaciones, tiene un problema de diseño al tener una larga extensión y ser de material pesado, lo que ocasiona que eventualmente se pueda dañar la mercadería transportada. Por lo tanto, se considera una debilidad de la empresa el tener una faja transportadora con diseño inadecuado en el muelle.

Otro aspecto importante está relacionado con la informalidad de los contratistas, quienes no necesariamente tienen los mismos estándares de seguridad y control que se manejan en TLS, ocasionando que las obras y las operaciones se completen en tiempos y calidad no adecuados a las necesidades de los clientes.

Debilidad: El desconocimiento de la informalidad de los contratistas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

TLS es filial del grupo Transtotal que a su vez pertenece al holding Ultramar, la misma que mantiene presencia importante en Sudamérica. Se debe resaltar que la empresa mantiene estándares internacionales en sus finanzas y contabilidad.

TLS se crea porque se considera que Pucallpa es el hub de la Selva, ello debido a que tiene distintas zonas de entrada y de salida hacia todo el territorio nacional e internacional; cuenta con carreteras, caminos fluviales y aéreos, de entrada y salida hacia el Perú y Brasil. Asimismo, también se crea porque operar en Pucallpa permite acceder a beneficios tributario, como son: la exoneración del IGV, recuperación anticipada del IGV, y una tasa preferencial con respecto al impuesto a la renta (SUNAT, 1999).

El hecho de que TLS pertenezca a un grupo transnacional sólido, le permite tener capacidad de inversión en mejoras y además contar con respaldo financiero para la ejecución de sus operaciones. Adicionalmente, cuenta con la experiencia en el manejo financiero de un grupo que tiene más de 20 años en los mercados nacional e internacional.

Al cierre de 2015, TLS ha tenido un margen operativo negativo y se espera poder alcanzar el punto de equilibrio durante 2016. A futuro se espera alcanzar un nivel de ventas de S/.5'000,000 con un margen operativo de 7%.

Fortaleza: El respaldo económico del grupo Transtotal Agencia Marítima S.A.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Los recursos humanos representan el aporte en conjunto de toda la fuerza laboral para el desarrollo o cumplimiento de los objetivos de la empresa; sin ello la empresa no puede desenvolverse ni generar valor.

Transtotal Agencia Marítima S.A. mantiene un número importante de trabajadores siendo este superior a los 150 empleados tanto en planilla como mediante prestadores de servicio (SUNAT, 2016). TLS mantiene a nueve trabajadores a tiempo completo entre contratados y mediante prestadoras de servicio. Solo se requiere a este personal de manera fija, puesto que los clientes contratan a personal de la zona para el uso de las grúas de TLS así como para la estiba y desestiba de los productos que llegan a la provincia de Coronel Portillo en Pucallpa.

En el caso específico de TLS, su recurso humano no es tan intensivo puesto que si se requiere personal adicional, este es contratado por sus clientes para su propio beneficio. Es política de TLS que su personal operativo se encuentre calificado para realizar todas las labores portuarias fluviales. Por lo tanto, es considerado una fortaleza de la empresa el contar con personal calificado en las operaciones portuarias. La empresa tiene además, de manera corporativa, políticas que impulsan un favorable clima laboral en todos sus trabajadores, estando afiliada al Great Place to Work, habiendo crecido cinco puntos en los indicadores medidos por esta organización en el periodo 2014-2015.

Fortaleza: Tener un clima laboral organizacional adecuado.

Un caso particular corresponde a los trabajadores dedicados a la estiba, quienes por costumbres de la zona son contratados por terceros; por este motivo, la contratación del personal para esta labor se ha tercerizado con una empresa especialista de la zona.

Debilidad: El desconocimiento de la realidad laboral de la zona.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Pucallpa es un lugar privilegiado que tiene vías de comunicación fluvial, terrestre, y aérea; y la fluvial toma relevancia puesto que la terrestre tiene comunicación con el puerto

del Callao la misma que puede permitir exportar productos que abundan en forma natural en la zona. Los sistemas de comunicación e informática deben tener las capacidades suficientes para satisfacer la necesidad de los trabajadores e instituciones que operan en la ciudad. La comunicación vía fluvial es lenta, por lo que se necesitan sistemas y redes que puedan disminuir los tiempos en los procesos de trabajo.

Referente a los sistemas de información, hoy en día se puede utilizar la tecnología de la información que a pesar de ser aún deficiente en el país, ya presenta sus bondades e incluso se tienen conexiones cableadas e inalámbricas; y Pucallpa no es ajeno al uso de esta tecnología puesto que solo se necesita implementarlas de la forma necesaria y adecuada según la necesidad de la organización.

Actualmente TLS utiliza sistemas informáticos conectados con la casa matriz en Lima; de esta manera la información está centralizada en el ámbito corporativo. El sistema informático soporta solo las funciones de contabilidad, cobranzas, correo electrónico; sin embargo el manejo de los inventarios en el almacén aún se realiza de forma manual.

Debilidad: Realizar el control de inventarios en forma manual.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente TLS cuenta con una grúa tercerizada de 150 TM que no se encuentra certificada para realizar operaciones por ser antigua, lo cual hace que las empresas que quieren laborar con TLS tengan que alquilarla para poder realizar sus operaciones, lo cual repercute en el tiempo y costo para el cliente por causa de las demoras en el traslado. El muelle también es antiguo, y se han reforzado algunas partes pero es necesario el pilotaje de este como protección de las barcas y también por seguridad de los colaboradores.

En la parte tecnológica, se encuentra en proyecto la instalación de los servidores para poder laborar directamente con la oficina central ubicada en la ciudad de Lima. El problema encontrado es que Internet en Pucallpa es lento, y su costo es mayor al de la capital casi en un

20%. Otro factor importante son las certificaciones que se realizarán en febrero de 2016 en ISO 9001:2008, ISO 14001:2007, y OHSAS 18001:2007, con lo cual se trabajaría con mayor calidad, cuidado del medioambiente, y seguridad y salud ocupacional.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 16 se muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos correspondiente a TLS, y proveniente del análisis AMOFHIT realizado anteriormente.

El resultado de la Matriz EFI es de 2.86, lo cual indica que TLS es una empresa internamente fuerte, y que debe aprovechar sus fortalezas para competir en el mercado. La principal fortaleza se refiere a la ubicación del embarcadero, puesto que esta le permite operar en periodos de vaciante, cuando los demás embarcaderos normalmente están cerrados.

Tabla 16

Matriz Evaluación de Factores Internos

| Factor determinante de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| F1. Ubicación geográfica estratégica. | 0.14 | 4 | 0.56 |
| F2. Respaldo económico del grupo TLS. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| F3. Personal calificado en las operaciones portuarias. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F4. Certificaciones internacionales vigentes (i.e., ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001). | 0.07 | 3 | 0.21 |
| F5. Adecuado enfoque de negocio. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F6. Viabilidad de inversión al tener un contrato predeterminado. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| F7. Clima laboral organizacional adecuado. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Subtotal | 0.66 | | 2.33 |
| Debilidades | | | |
| D1. No conocer la normativa legal local. | 0.12 | 2 | 0.24 |
| D2. Desconocimiento de la realidad laboral en la zona. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D3. Desconocimiento de la informalidad de los contratistas. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| D4. Faja transportadora con diseño inadecuado en el muelle. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| D5. Control de inventarios en forma manual. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Subtotal | 0.34 | | 0.53 |
| Total | 1.00 | | 2.86 |

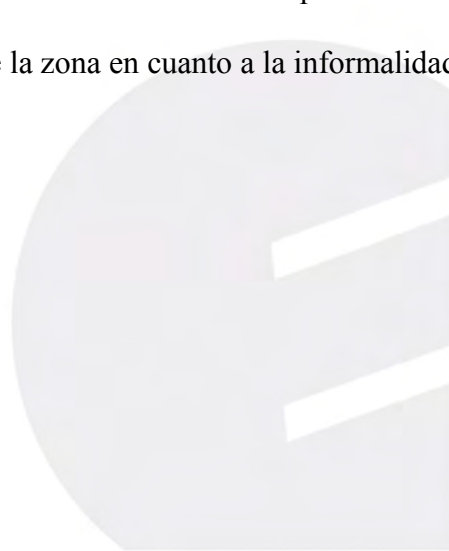
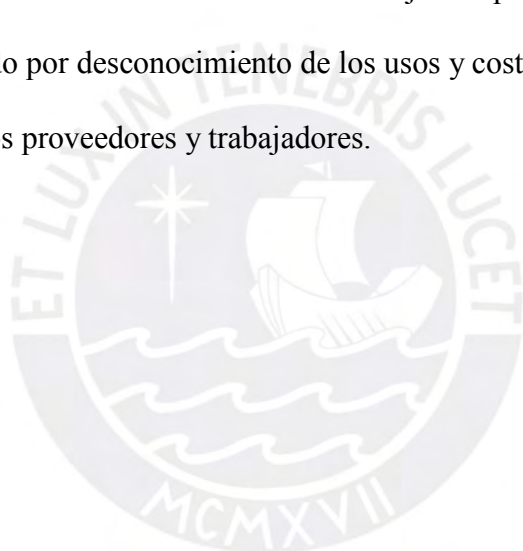
Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; y 1=Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

El beneficio tributario que se aplica en la región es importante para las empresas que participan debido a que no se encuentran en desventaja con respecto a los atracaderos informales. Sin embargo, se debe potenciar la formalidad para maximizar el beneficio de esta exoneración.

TLS cuenta con el respaldo del holding Ultramar, que brinda solvencia y todo el apoyo necesario para generar negocios.

La ubicación estratégica del embarcadero, así como los procesos de certificación internacional de calidad le ofrecen a la empresa una ventaja competitiva sobre los demás embarcaderos de la zona. Esta ventaja compensa ampliamente las dificultades que se han tenido por desconocimiento de los usos y costumbres de la zona en cuanto a la informalidad de los proveedores y trabajadores.



Capítulo V: Intereses de Transtotal Logística Selva y Objetivos a Largo Plazo

Esta sección se basa en la Teoría Tridimensional de las Naciones de Hartmann (1978), pero aplicada a TLS. Sobre el análisis de los intereses organizacionales y los principios cardinales, se plantean los objetivos a largo plazo de la organización.

5.1 Intereses de Transtotal Logística Selva

Uno de los intereses más importantes de TLS está expresado en su Visión, y consiste en ser considerado como un referente, es decir un modelo de funcionamiento en el ámbito regional, que sea sustentable en el tiempo. Esto se conseguirá teniendo una adecuada infraestructura, y además contando con certificaciones internacionales de calidad que representan también ventaja sobre los competidores.

El interés de TLS en el crecimiento de sus operaciones está vinculado también al crecimiento de la región, puesto que mientras esta siga creciendo y desarrollándose, habrán más empresas con necesidad de los servicios que ofrece el embarcadero. La infraestructura debe adecuarse de manera eficiente al crecimiento de la demanda.

Otro interés de TLS, generalmente común a todas las organizaciones, consiste en obtener una adecuada rentabilidad para sus accionistas, y esto se conseguirá en tanto el volumen de operaciones permita cubrir los costos fijos de las instalaciones, y las actividades se realicen de manera eficiente al menor costo posible y con la mejor calidad. Mantener una operación eficiente redundará en beneficio de la región, puesto que más empresas se interesarán en realizar actividades comerciales si el servicio de los embarcaderos es de buena calidad.

5.2 Potencial de Transtotal Logística Selva

El embarcadero de TLS se encuentra geográficamente ubicado en una zona o punto privilegiado frente a los demás embarcaderos porque se puede atender a los clientes en vaciante o creciente; ello ha devenido en realizar sociedades estratégicas con empresas competidoras como TRANSBER SAC. Como competidor directo se tiene al embarcadero Logística Peruana del Oriente (LPO), el cual se encuentra al lado de TLS y cuenta con tres

grúas de 30 TM. Sin embargo, en época de vaciante se le presentan problemas de atención de embarcaciones, mas aún teniendo tarifas que no son competitivas en el mercado actual, esto debido a que busca recuperar la alta inversión de US\$12 millones que se utilizó en la implementación. Otro factor que tiene en contra es la exclusividad con la empresa Pluspetrol, repercutiendo en que no puedan negociar libremente con otros posibles clientes.

Al ser Pucallpa el hub de la selva, la empresa puede seguir desarrollando negocios a mediano y largo plazo.

5.3 Principios Cardinales de Transtotal Logística Selva

La organización (TLS) se basa en cuatro puntos cardinales para llegar a sus objetivos, estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos o amenazas.

Influencia de terceras partes. La necesidad de vías de transporte más rápidas es evidente para el desarrollo del país y por ende de Pucallpa; ello está siendo influenciado por *jugadores* locales como el puerto de Iquitos y otros puertos locales como en la costa norte y sur del país.

Asimismo, el buen funcionamiento de los puertos en Brasil y el crecimiento económico que genera, permite que sea factible el desarrollo del embarcadero en Pucallpa puesto que se espera que traiga mayor modernidad, seguridad, y desarrollo en la región.

Lazos pasados y presentes. Los tratados firmados con los países vecinos en el MERCOSUR beneficiarán el mayor crecimiento, sobre todo con Brasil. Según el MINCETUR (2016b), las exportaciones hacia Brasil son el 83% del total de exportaciones hacia los países del MERCOSUR, una suma relevante. Asimismo, el tratado de libre comercio (TLC) con Brasil firmado el 1 de agosto de 2011 ayudará al desarrollo económico del país y de Pucallpa y representará una oportunidad para TLS (MINCETUR, 2010).

Contrabalance de los intereses. En definitiva, el transporte terrestre, marítimo, y fluvial en el territorio peruano es más económico que realizar importaciones de productos

desde el exterior. Sin embargo, esto tiene que intensificarse y se debe realizar mayor construcción de carreteras, creación de más puertos y embarcaderos donde se puedan recepcionar y embarcar productos de primera necesidad e insumos para el desarrollo de todas las regiones del país.

Conservación de los enemigos. Históricamente los enemigos del Perú son Chile y Ecuador, más aun en el ámbito económico-comercial en el que se compite por la incursión de productos propios en el exterior. Comercialmente y debido a los TLC que se aplican con los países vecinos de Perú, este último está en constante competencia; sin embargo se confía en la calidad de sus productos.

5.4 Matriz de Intereses de Transtotal Logística Selva

Antes de plantear los objetivos a largo plazo, es importante realizar un análisis respecto a los intereses organizacionales, y cómo estos están alineados con los intereses del resto de actores. A continuación se muestra en la Tabla 17 la Matriz de Intereses de TLS.

Tabla 17

Matriz de Intereses de Transtotal Logística Selva

| Interés organizacional | Intensidad del interés | | |
|---|--|--|---|
| | Vital | Importante | Periférico |
| 1. Incremento en ventas | TLS (+) | LPO, y TRANSBER (-) | Puerto de Iquitos (-) Estado peruano (+) |
| 2. Rentabilidad de la empresa | TLS (+) | LPO, y TRANSBER (-) | Puerto de Iquitos (-) Estado peruano (+) |
| 3. Participación de mercado | TLS (+) | LPO, y TRANSBER (-) | |
| 4. Desarrollo de nuevos embarcaderos en la región amazónica | TLS (+) Clientes potenciales y empresas grandes (+) | LPO, y TRANSBER (-) Clientes potenciales y empresas grandes (+) | |

5.5 Objetivos a Largo Plazo

OLPI. Incrementar las ventas en S/.5'000,000 al 2021, iniciando operaciones en nuevos embarcaderos en las ciudades de Yurimaguas e Iquitos. En 2015 las ventas fueron S/.900,000.

Se busca incrementar las operaciones comerciales considerando el potencial de acuerdos con Brasil-IIRSA Norte Eje Amazonas. En el Pacífico se van a realizar operaciones comerciales con los puertos Tumaco en Colombia, Esmeraldas en Ecuador, y Paita en Perú; por otro lado en Brasil con los puertos de Manaus, Belén, y Macapa. La carretera que ya está construida es la IIRSA Norte, la cual comienza en Paita y termina en Yurimaguas pasando por Chulucanas, Olmos, Pomahuaca, Utcubamba, Pedro Ruiz, Aguas Claras, Moyobamba, y Pongo (MTC, 2009). Esta es la carretera considerada del Eje Amazonas, en la cual por Yurimaguas se puede llevar mercadería a Pucallpa, Iquitos, y demás puertos del Brasil para que sean llevados vía terrestre hasta Paita en la ciudad de Piura y viceversa. Es por este motivo que es muy importante para el desarrollo de TLS implementar operaciones en nuevos embarcaderos en las ciudades de Yurimaguas e Iquitos.

Se busca al 2021 que las ventas fomenten mayor inversión y sean el despegue de los proyectos de logística integral, lo que generará nuevos objetivos y por ende mayores ingresos para la empresa.

OLP2. Lograr un margen operativo neto de 7% al 2021. En 2015 se mantiene negativo el margen operativo, y es de S/.300,000.

El neto es importante porque muestra cual será la utilidad final al término del ejercicio. A esto también hay que agregar que mantener un margen operativo positivo es vital en la empresa puesto que con él se determina si las operaciones funcionan con total normalidad y si la empresa es eficiente al momento de operar. Si es que este continua siendo negativo se deberá ver la viabilidad de continuar con el proyecto; asimismo se podrá ver si es que se necesita un financiamiento adicional. Para lograr este margen neto y operativo es necesario considerar ventas de S/.5'000,000 al 2021.

OLP3. Al 2021 ganar participación en el mercado logístico en la región oriental del Perú, alcanzando un 20% en Pucallpa, 15% en Yurimaguas, y 5% en Iquitos. En 2015 la región oriental tuvo una participación de 3%.

Con la construcción del Eje Amazonas y la IRRSA Norte llegando hasta la ciudad de Yurimaguas, la empresa debe buscar ampliar sus operaciones a los puertos de Yurimaguas e Iquitos viabilizando la factibilidad de adquirir y construir embarcaderos para ampliar sus operaciones y tener presencia en el norte del Amazonas; más aún que se encuentra ya en consulta previa la hidrovía del Amazonas, la cual a mediano plazo servirá también para poder afianzar el comercio con Brasil, Colombia, y Ecuador.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo son consecuencia de los intereses de la organización, que son: (a) incremento del comercio, (b) mejora de la calidad de servicio, y (c) cuidado del medioambiente; por lo tanto TLS debe mantener buenas relaciones con el Estado peruano, quien es un jugador importante en el desarrollo de la organización. Por ello, es necesario buscar la mayor participación del Estado en la ciudad de Pucallpa.

Pucallpa al ser considerada el hub de la selva, ayudaría sustancialmente a TLS a conseguir el logro de sus objetivos a largo plazo propuestos, debido al potencial de crecimiento económico de la ciudad.

Los objetivos propuestos son de crecimiento y aspiracionales. Por otro lado, a pesar de que existe una contracción en la economía peruana, Transtotal Agencia Marítima S.A. cree en que el Perú continuará creciendo económicamente y este se verá en mayor medida en la zona amazónica.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores, se ha analizado tanto el entorno externo como el interno de TLS. Producto de este análisis y evaluación se han desarrollado la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos, y la Matriz de Intereses Sectoriales, las cuales sirven de insumos para esta etapa del proceso estratégico. Esta etapa es conocida también como de emparejamiento o del proceso estratégico, y su característica principal es la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos (D'Alessio, 2014).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A partir de la evaluación externa e interna de TLS, se han determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que afectan a la empresa. Mediante el análisis de estos cuatro aspectos, se han elaborado diversas estrategias específicas que sirven para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas mediante las fortalezas que presenta la empresa en la actualidad, así como minimizar las debilidades.

TLS, a pesar de tener solo seis meses en operación en el nororiente del país, ha ingresado con agresividad en el mercado de embarcaderos logrando en poco tiempo captar aproximadamente un 10% del mercado, teniendo como cliente principal a la cervecera Backus & Johnston en la ciudad de Pucallpa.

Por tal motivo, al realizar la elaboración de la matriz FODA se ha identificado un conjunto de estrategias que permiten continuar con el crecimiento esperado. Las estrategias resultantes son las siguientes:

Estrategias de explote (fortalezas y oportunidades [FO]). Lo que se busca es explotar todas las fortalezas de la empresa para el mejor aprovechamiento de las

oportunidades presentes en el mercado; y estas son: (a) Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas; (b) Invertir en la mejora de instalaciones y equipos para ganar nuevos clientes a través del aumento de la eficiencia de las operaciones; (c) Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú; (d) Desarrollar el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica; e (e) Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos.

Estrategias busque (debilidades y oportunidades [DO]). Se busca minimizar las debilidades con las oportunidades que brinda el mercado para lo cual se plantean las siguientes estrategias: (a) Adquirir un sistema integrado de gestión portuaria, que permita optimizar las operaciones internas del embarcadero; (b) Optimizar los tiempos de operación de embarque y desembarque de los productos de los clientes implementando una faja transportadora adecuada a la infraestructura del puerto, que permita mejorar el servicio al cliente principal Backus & Johnston, así como tener capacidad de atender mas clientes; y (c) Implementar un sistema integrado de gestión que permita mantener la calidad en el desarrollo cotidiano de las operaciones.

Estrategias confronte (fortalezas y amenazas [FA]). Se busca reducir las amenazas a partir de las fortalezas de la empresa, y las estrategias definidas son: (a) Mantener vigentes las certificaciones internacionales, que permita acceder a clientes mas grandes y mas exigentes; (b) Invertir en innovación y desarrollo de infraestructura para competir en el mercado, que permita a la empresa mantenerse vigente y ser siempre la primera opción para

los clientes; (c) Adquirir embarcaderos vecinos, usando la fortaleza financiera de los accionistas se podría comprar los embarcaderos y así reducir la competencia; (d) Adquirir embarcaciones fluviales de carga, la cual es una estrategia de integración vertical hacia adelante que permita a la empresa mayor participación en la cadena logística.

Estrategias evite (debilidades y amenazas [DA]). Estas son estrategias que buscan evitar los riesgos luego de observar las debilidades de la empresa y las amenazas del mercado; las estrategias son las siguientes: (a) Capacitar al personal en temas regulatorios y portuarios y fortalecer las relaciones con los Gobiernos locales y regionales, lo que claramente se busca es evitar que la operación pueda ser detenida por desconocimiento de las normas vigentes ya sean legales o laborales; (b) Mejorar el sistema operativo vigente con la implementación de nuevas tecnologías, se busca mejorar los sistemas de trabajo para aumentar la eficiencia y generar más ingresos para la empresa; (c) Participar en el accionariado de la empresa proveedora de maquinarias portuarias (e.g., grúas), esta estrategia de integración vertical hacia atrás le permite a TLS tener mayor control sobre el servicio de los proveedores. A continuación se presenta la matriz FODA en la Tabla 18.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) se utiliza como herramienta para determinar la postura estratégica más apropiada para TLS. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes que indican distintas posturas estratégicas básicas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. Estos cuadrantes están enmarcados en dos ejes que combinan factores relativos a la industria, como son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, y en dos ejes que combinan factores relativos a la organización, como son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. Los factores determinantes de las variables de los ejes para el caso de TLS son detallados en la Tabla 19.

Tabla 18

Matriz FODA

| Fortalezas: F | | Debilidades: D |
|--|---|---|
| F1. Ubicación geográfica estratégica. | | D1. No conocer la normativa legal local. |
| F2. Respaldo económico del grupo TLS. | | D2. Desconocimiento de la realidad laboral en la zona. |
| F3. Personal calificado en las operaciones portuarias. | | D3. Desconocimiento de la informalidad de los contratistas. |
| F4. Certificaciones internacionales vigentes (i.e., ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001). | | D4. Faja transportadora con diseño inadecuado en el muelle. |
| F5. Adecuado enfoque de negocio. | | D5. Control de inventarios en forma manual. |
| F6. Viabilidad de inversión al tener un contrato predeterminado. | | |
| F7. Clima laboral organizacional adecuado. | | |
| Oportunidades: O | Estrategia: FO (Explote) | Estrategia: DO (Busque) |
| O1. Pucallpa es considerada como el hub de la selva. | FO1. Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del rio Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5). | DO1. Adquirir un sistema integrado de gestión portuaria (D5 y O6). |
| O2. Incremento de actividad económica por ejecución de hidrovía (dragado). | FO2. Invertir en la mejora de instalaciones y equipos para ganar nuevos clientes a través del aumento de la eficiencia de las operaciones (F2, F3, F6, O2, y O3). | DO2. Optimizar los tiempos de operación de embarque y desembarque de los productos de los clientes implementando una faja transportadora adecuada a la infraestructura del puerto (D4, O1, y O2). |
| O3. Plan de desarrollo urbano de la provincia de Coronel Portillo. | FO3. Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6). | DO3. Implementar un sistema integrado de gestión (D3 y D4). |
| O4. El atractivo turístico amazónico de Pucallpa. | FO4. Desarrollar el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6). | |
| O5. Ley de beneficios tributarios (Ley 27037). | FO5. Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | |
| O6. Buena cobertura de telecomunicaciones. | | |
| Amenazas: A | Estrategia: FA (Confronte) | Estrategia: DA (Evite) |
| A1. Débil cumplimiento de la regulación y control portuario. | FA1. Mantener vigentes las certificaciones internacionales (F3, F4, F5, F7, A1, A2, y A5). | DA1. Capacitar el personal en temas regulatorios, portuarios, y de comercio internacional (D1, D2, D3, A1, A4, y A5). |
| A2. Falta impulso al desarrollo tecnológico. | FA2. Invertir en innovación y desarrollo para competir en el mercado (F2, A2, y A6). | DA2. Mejorar el sistema operativo vigente con la implementación de nuevas tecnologías (D4, D5, A2, y A6). |
| A3. Variación de caudal según la estación en el rio Ucayali. | FA3. Adquirir embarcaderos vecinos (F2, F5, F6, y A6). | DA3. Participar en el accionariado de una empresa proveedora de maquinarias portuarias (e.g., grúas) (D4, A1, y A2). |
| A4. Actividades ilícitas en la zona. | FA4. Adquirir embarcaciones fluviales de carga (F1, F2, F5, F6, A4, A5, y A6). | |
| A5. Informalidad en el transporte de personas y de carga. | | |
| A6. Construcción del puerto de Pucallpa. | | |

Tabla 19

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de Transtotal

Logística Selva

| Posición estratégica interna | | Posición estratégica externa | |
|--|-------|--|-------|
| Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | | | |
| 1. Ratio de liquidez | 6 | 1. Cambios tecnológicos | 0 |
| 2. Apalancamiento | 5 | 2. Rango de precios de productos competitivos | -1 |
| 3. Rotación de inventario | 4 | 3. Tasa de inflación | -1 |
| 4. Retorno de la inversión | 0 | 4. Variabilidad de la demanda | -3 |
| 5. Facilidad de salir del mercado | 0 | 5. Presión de productos sustitutos | -6 |
| 6. Capital de trabajo | 5 | 6. Barreras de ingresos al mercado | -3 |
| 7. Economía de escala y experiencia | 1 | 7. Rivalidad/presión competitiva | -5 |
| 8. Riesgo involucrado en el negocio | 6 | 8. Elasticidad de la demanda | -2 |
| 9. Flujo de caja | 5 | | |
| | 3.56 | | -2.63 |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | | |
| 1. Participación en el mercado | -4 | 1. Potencial de crecimiento | 3 |
| 2. Calidad de productos | -2 | 2. Potencial de utilidades | 3 |
| 3. Ciclo de vida del producto | -5 | 3. Estabilidad financiera | 3 |
| 4. Lealtad del consumidor | -3 | 4. Intensidad de capital | 0 |
| 5. Utilización de la capacidad de los competidores | -2 | 5. Utilización de los recursos | 5 |
| 6. Conocimiento tecnológico | -4 | 6. Facilidades de entradas al mercado | 6 |
| 7. Integración vertical | -2 | 7. Conocimiento tecnológico | 1 |
| 8. Velocidad de introducción de productos de alto valor agregado | -5 | 8. Poder de negociación de los productores | 2 |
| 9. Ciclo de reemplazo del producto | -5 | 9. Productividad / Utilización de la capacidad | 2 |
| | -3.56 | | 2.78 |

Nota. $X = 2.78 - 3.56 = -0.78$; $Y = 3.56 - 2.63 = 0.93$.

Para calcular los valores obtenidos en la Tabla 19, se deben evaluar los factores que constituyen cada uno de los aspectos en la matriz PEYEA, desde el punto de vista de TLS y de la industria en la que participa. Luego de evaluar cada uno de los factores que se incluyen en la matriz, se ha obtenido como resultado promedio los siguientes valores: 3.56, para los factores determinantes de la fortaleza financiera; 2.63, para los factores determinantes de la estabilidad del entorno; 3.56, para los factores determinantes de la ventaja competitiva; y 2.78, para los factores determinantes de la fortaleza de la industria. Como resultado de estos valores, se obtiene una diferencia de -0.78 en el eje x y 0.93 en el eje y. Estos valores están representados en la Figura 12 que muestra la Matriz PEYEA

de TLS, y colocan a la empresa en el cuadrante *Conservador*. Las estrategias externas alternativas sugeridas para este cuadrante son las de: (a) segmentación de los mercados, (b) diversificación conglomerada, (c) diversificación global, o (d) mantener el statu quo.

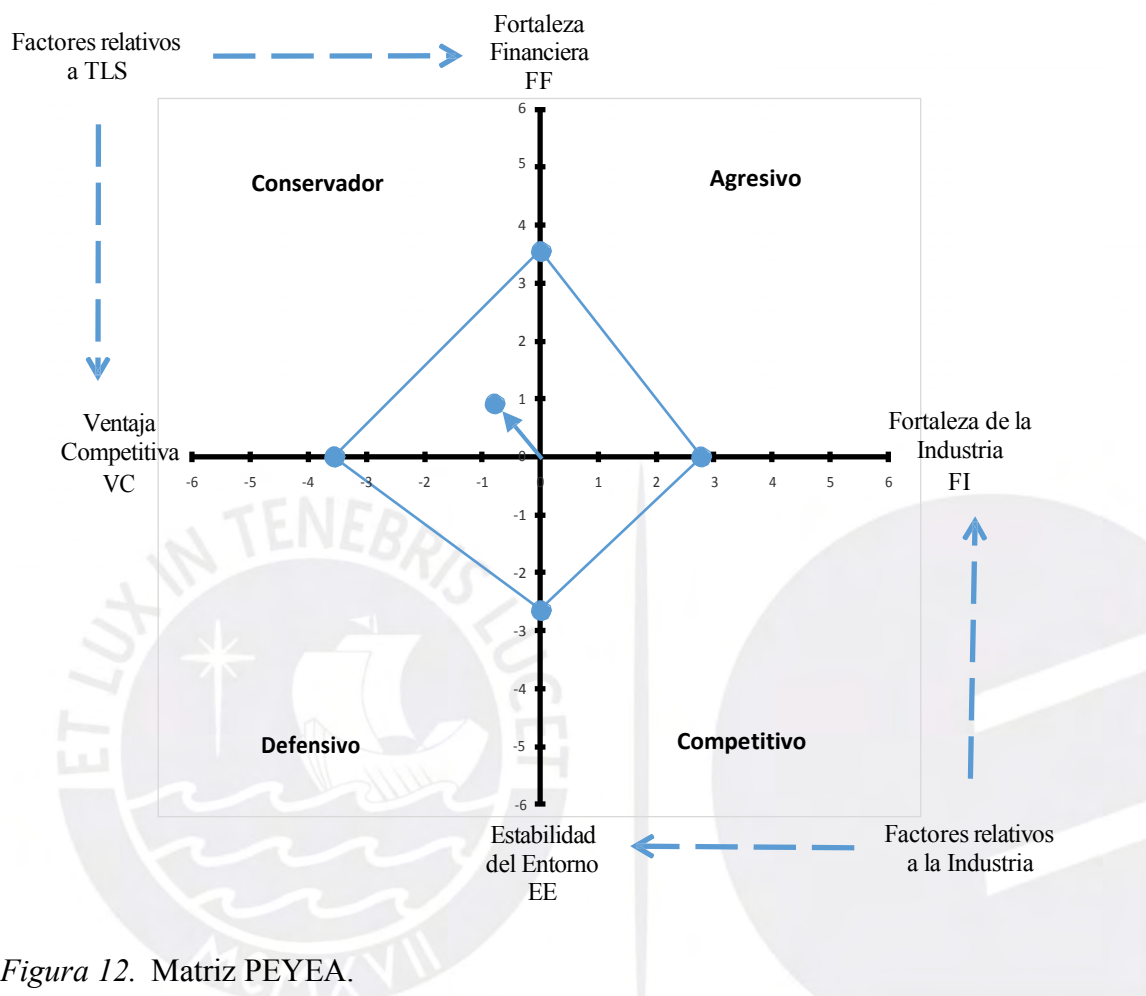


Figura 12. Matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La participación de TLS en los embarcaderos de Pucallpa aún no es significativa referente a los otros competidores que se tienen en la zona puesto que esta empresa inició operaciones en julio de 2015, pero su participación tampoco es nada despreciable debido a que cuenta aproximadamente con un 10% de participación; y esto debido al contrato que se tiene con la cervecería Backus & Johnston, la misma que ahora representa la mayor fuente de ingresos con aspiración a tener mayor participación de acuerdo con los objetivos a largo plazo y al movimiento de carga y oportunidad de negocio que se

presente en el embarcadero. Además, TLS también tiene otras fuentes de ingreso por cobro de peaje, servicios de estiba, desestiba con grúa de izaje, y el acoderamiento; por tanto el embarcadero de Pucallpa de TLS se ubica en el cuadrante de signo de interrogación, lo cual se puede apreciar en la Figura 13. La ubicación en este cuadrante sugiere que la empresa debe tomar estrategias externas alternativas intensivas, es decir: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, (c) desarrollo de productos; o (d) en su defecto desinvertir.

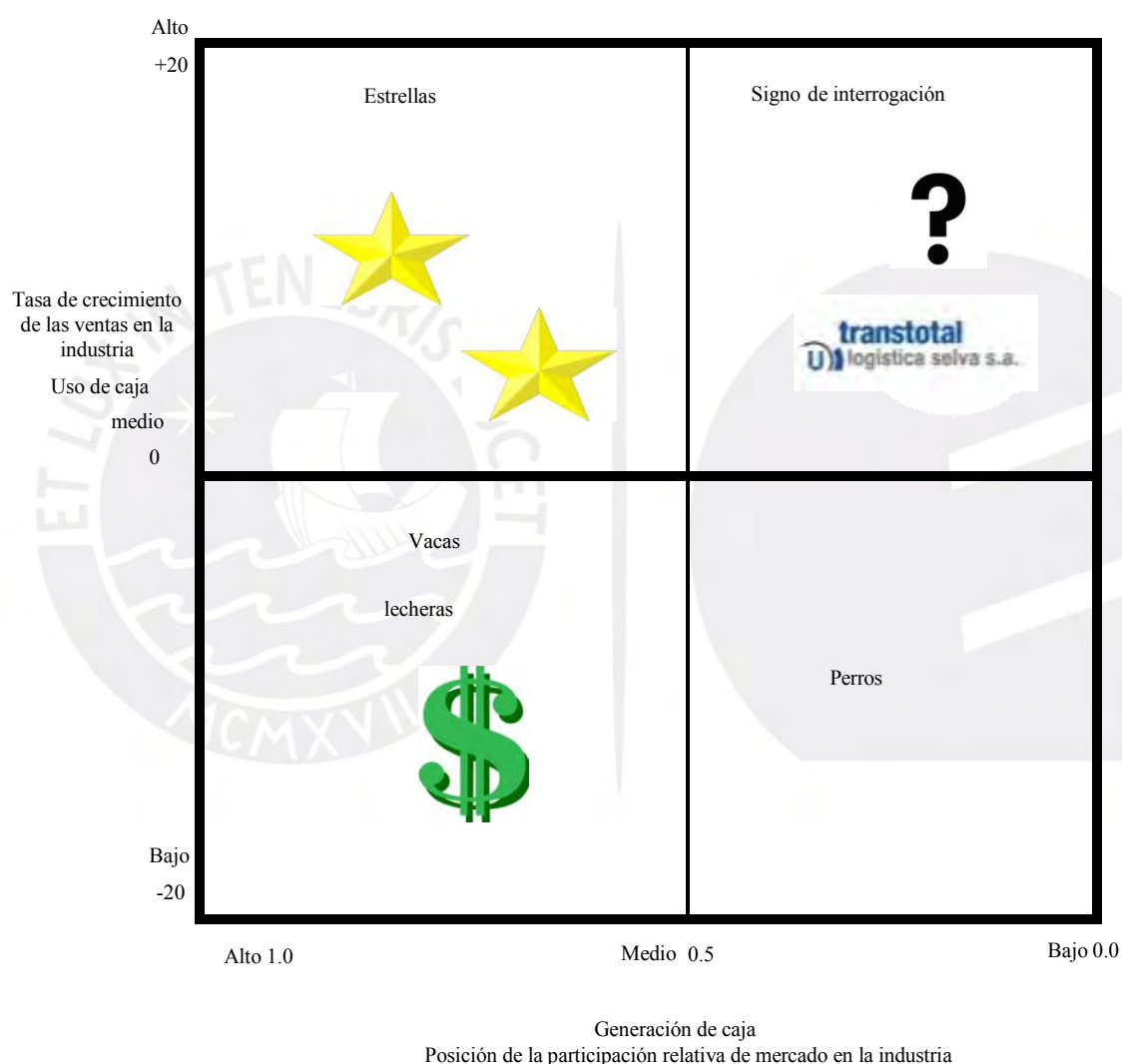


Figura 13. Matriz BCG.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE como la MBCG son conocidas también como de cartera o portafolio; esta se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado

en la industria. La base de esta matriz fue desarrollada por la consultora internacional McKinsey para General Electric (GE). A principio de la década de los sesenta se desarrolla la MIE, y la característica de esta es la comparación de los totales ponderados de las matrices MEFE y MEFI (Ponce, 2006). Esta matriz se presenta en la Figura 14.

| | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Total Ponderado EFE | Alto 3.0 a 4.0 | I | II | III |
| | Medio 2.0 a 2.99 | IV | V | VI |
| | Bajo 1.00 a 1.99 | VII | VIII | IX |
| | | Fuerte 3.0 a 4.0 | Promedio 2.0 a 2.99 | Debil 1.0 a 1.99 |
| | | Total Ponderado EFI | | |

Figura 14. Matriz IE de Transtotal Logística Selva.

Como resultado del análisis de la matriz IE se puede observar que TLS se encuentra ubicado en el cuadrante V, debido a los resultados obtenidos de los totales ponderados de las matrices de factores externos y factores internos. Este resultado se interpreta que se debe *retener y mantener*, considerando estrategias externas intensivas de: (a) penetración en el mercado y (b) desarrollo de productos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la elaboración de esta matriz se consideró el breve tiempo de inicio de operaciones y las oportunidades que se pueden presentar de acuerdo con las estrategias de la compañía en la ciudad de Pucallpa. En esta matriz se aprecia que TLS se ubica en el cuadrante I; ello se debe al alto potencial de que crezca el mercado de transporte fluvial gracias a la ejecución de la vía hidrográfica del Amazonas y abrir la posibilidad de mejorar las condiciones comerciales con Brasil. Si bien actualmente el Perú sufre una desaceleración de la economía; lo cual es el resultado de las crisis económicas en los grandes mercados mundiales, posiblemente afectará a mediano plazo los resultados de crecimiento que se tuvo durante las dos últimas décadas, y quedaría pendiente la elaboración de estrategias que deberá realizar la empresa para poder controlar y aminorar el impacto.

Por otro lado, se debe señalar que el embarcadero de TLS se encuentra en una posición fuerte competitiva en referencia a los demás competidores debido a su ubicación estratégica y a los bajos costos asociados a las operaciones en puerto. La Matriz GE para TLS se presenta en la Figura 15.

Las estrategias externas alternativas que corresponden a este cuadrante son las siguientes:

- Desarrollo de mercados;
- Penetración en el mercado;
- Desarrollo de productos;
- Integración vertical hacia adelante;
- Integración vertical hacia atrás;
- Integración horizontal; y
- Diversificación concéntrica.

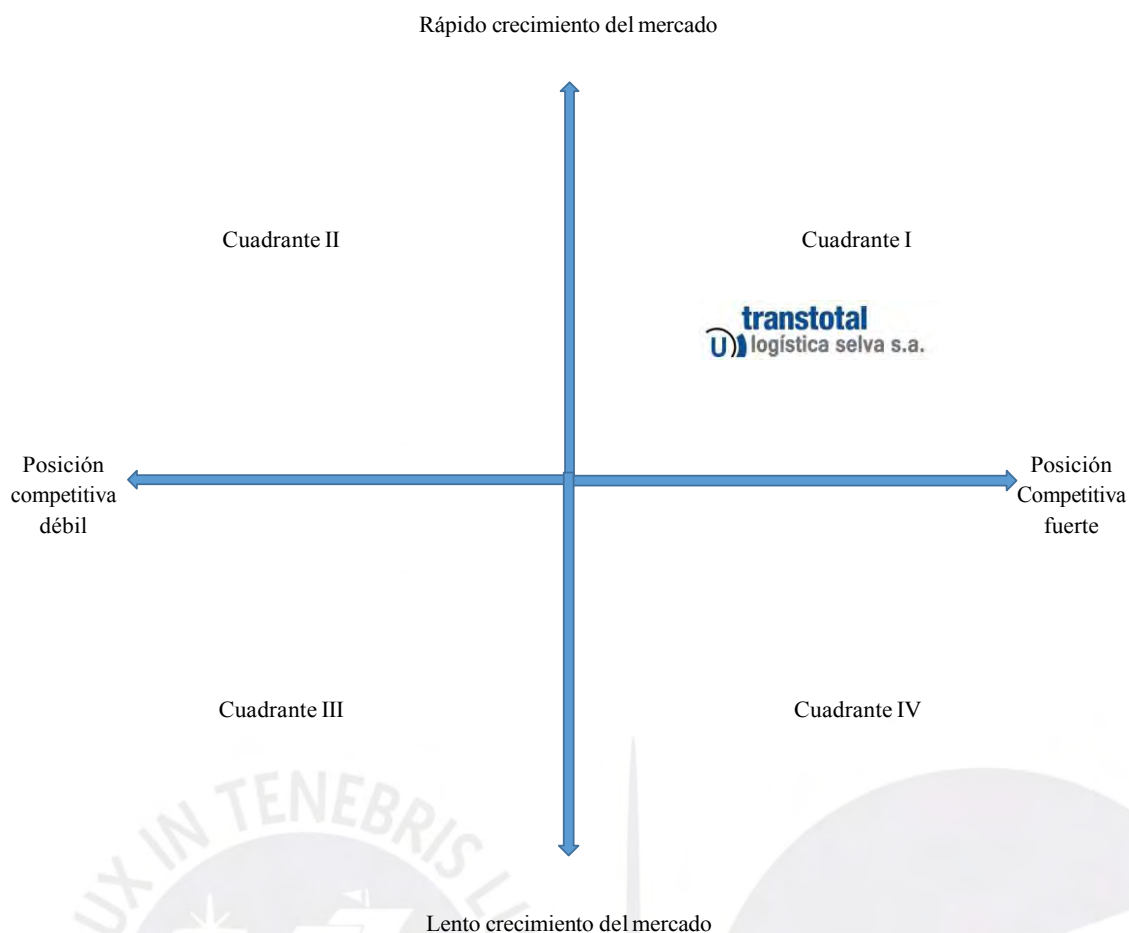


Figura 15. Matriz GE para Transtotal Logística Selva.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A partir de haber realizado con anterioridad las matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE, se ha preparado la Matriz de Decisión, que se muestra en la Tabla 20, cuya finalidad es determinar si las estrategias retenidas están alineadas con el resultado de cada matriz; y se retendrán aquellas estrategias que estén alineadas con tres o más matrices.

En la Matriz de Decisión, luego de un análisis profundo de cada estrategia y el resultado de cada matriz, se retienen las siguientes estrategias:

- Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas;
- Invertir en la mejora de instalaciones y equipos para ganar nuevos clientes a través del aumento de la eficiencia de las operaciones;

Tabla 20

Matriz de Decisión de Transtotal Logística Selva

| Tipo de estrategia | Estrategia | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----------------------------|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| Desarrollo de mercados | Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5). | X | | X | X | X | 4 |
| Desarrollo de mercados | Invertir en la mejora de instalaciones y equipos para ganar nuevos clientes a través del aumento de la eficiencia de las operaciones (F2, F3, F6, O2, y O3). | X | | X | X | X | 4 |
| Desarrollo de mercados | Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6). | X | | X | | X | 3 |
| Desarrollo de mercados | Desarrollar el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6). | X | | X | | X | 3 |
| Diversificación concéntrica | Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | X | X | | X | | 3 |
| Gerencia de procesos | Adquirir un sistema integrado de gestión portuaria (D5 y O6). | X | | | | | 1 |
| Gerencia de procesos | Optimizar los tiempos de operación de embarque y desembarque de los productos de los clientes implementando una faja transportadora adecuada a la infraestructura del puerto (D4, O1, y O2). | X | | | | | 1 |
| TQM | Implementar un sistema integrado de gestión (D3 y D4). | | | | | | 1 |
| TQM | Mantener vigentes las certificaciones internacionales (F3, F4, F5, F7, A1, A2, y A5). | X | | | | | 1 |
| Gerencia de procesos | Invertir en innovación y desarrollo para competir en el mercado (F2, A2, y A6). | X | | | | | 1 |
| Integración horizontal | Adquirir embarcaderos vecinos (F2, F5, F6, y A6). | X | | | | X | 2 |
| Integración vertical | Adquirir embarcaciones fluviales de carga (F1, F2, F5, F6, A4, A5, y A6). | X | | | | X | 2 |
| TQM | Capacitar el personal en temas regulatorios, portuarios, y de comercio internacional (D1, D2, D3, A1, A4, y A5). | X | | | | | 1 |
| Gerencia de procesos | Mejorar el sistema operativo vigente con la implementación de nuevas tecnologías (D4, D5, A2, y A6). | X | | | | | 1 |
| Integración vertical | Participar en el accionariado de una empresa proveedora de maquinarias portuarias (e.g., grúas) (D4, A1, y A2). | X | | | | X | 2 |

- Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio con Perú;
- Penetración en el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas; y
- Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos;

Las estrategias retenidas han sido aquellas que coinciden con lo sugerido en tres o más matrices del planeamiento estratégico.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

El siguiente paso en el análisis de las estrategias retenidas corresponde a la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Esta matriz es una herramienta que permite comparar objetivamente las estrategias en función de los factores claves de éxito tanto internos como externos.

En esta matriz deben colocarse los factores claves de éxito internos y externos y asignarles a cada uno el peso que se les dio en las matrices EFE y EFI. Luego se colocan las estrategias retenidas, y a cada una se le otorga calificaciones de atractivo desde 1 hasta 4 de acuerdo con cada factor clave. La matriz se muestra en la Tabla 21.

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se identificó que se retienen 4 estrategias de las 5 retenidas, al considerarse más atractivas por obtener cada una un puntaje mayor a 5. Estas estrategias serán consideradas en el análisis de las siguientes matrices.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se han obtenido las estrategias retenidas las mismas que tienen que ser filtradas por el análisis de la Matriz Rumelt (MR), que está orientada a filtrar por cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja. Las estrategias se aprueban mientras pasen por todos los criterios de la Matriz Rumelt; sin embargo si se aprobara alguna estrategia

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

| | Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5) | | | | | Invertir en la mejora de instalaciones y equipos para ganar nuevos clientes a través del aumento de la eficiencia de las operaciones (F2, F3, F6, O2, y O3). | | Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar nuevos clientes (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6) | | Desarrollar el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6) | | Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | |
|--|--|----|------|------|------|--|------|---|------|--|------|--|--|
| Factor crítico de éxito | Peso | PA | IPA | PA | IPA | PA | IPA | PA | IPA | PA | IPA | | |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | |
| O1. Pucallpa es considerada como el hub de la selva. | 0.17 | 4 | 0.68 | 1 | 0.17 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | 4 | 0.68 | | |
| O2. Incremento de actividad económica por ejecución de hidrovia (dragado). | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | | |
| O3. Plan de desarrollo urbano de la provincia de Coronel Portillo. | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | | |
| O4. El atractivo turístico amazónico de Pucallpa. | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | | |
| O5. Ley de beneficios tributarios (Ley 27037). | 0.18 | 3 | 0.54 | 4 | 0.72 | 4 | 0.72 | 4 | 0.72 | 4 | 0.72 | | |
| O6. Buena cobertura de telecomunicaciones. | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | | |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Débil cumplimiento de la regulación y control portuario. | 0.10 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | | |
| A2. Falta impulso al desarrollo tecnológico. | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | | |
| A3. Variación de caudal según la estación en el río Ucayali. | 0.10 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | | |
| A4. Actividades ilícitas en la zona. | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | | |
| A5. Informalidad en el transporte de personas y de carga. | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | | |
| A6. Construcción del puerto de Pucallpa. | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | |
| F1. Ubicación geográfica estratégica. | 0.14 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | 4 | 0.56 | | |
| F2. Respaldo económico del grupo TLS. | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | | |
| F3. Personal calificado en las operaciones portuarias. | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | | |
| F4. Certificaciones internacionales vigentes (i.e., ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001). | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | | |
| F5. Adecuado enfoque de negocio. | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | | |
| F6. Viabilidad de inversión al tener un contrato predeterminado. | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | | |
| F7. Clima laboral organizacional adecuado. | 0.15 | 2 | 0.30 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 | | |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | |
| D1. No conocer la normativa legal local. | 0.12 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 | 1 | 0.12 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | | |
| D2. Desconocimiento de la realidad laboral en la zona. | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | | |
| D3. Desconocimiento de la informalidad de los contratistas. | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | | |
| D4. Faja transportadora con diseño inadecuado en el muelle. | 0.04 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | | |
| D5. Control de inventarios en forma manual. | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | | |
| | | | 5.32 | 4.58 | | | 5.52 | | 6.39 | | 5.47 | | |

que no pase algunos de los criterios, corre el riesgo de afectar durante el desempeño de una o varias áreas clave de la organización.

Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad y que no cumple con alguno de los otros tres criterios, pero es de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa el filtro de factibilidad (D'Alessio, 2014). La Matriz de Rumelt se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22

Matriz de Rumelt

| Estrategias | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | ¿Se acepta? |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|-------------|
| Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar nuevos clientes (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Desarrollar el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

El resultado de la matriz es que todas las estrategias propuestas pasan los criterios de:

(a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Las estrategias retenidas hasta el momento deben ser verificadas para que no transgredan los principios de la ética, de los derechos, ni de la justicia. Cada estrategia es validada en función de 12 aspectos, como puede verse en la Tabla 23.

Tabla 23

Matriz de Ética

| | Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5) | Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6) | Penetración en el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6) | Integración vertical, mediante la implementación de servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y aéreo (multimodal) (F1, F2, F5, O1, O2, y O6) |
|--|--|---|--|--|
| 1. Impacto en el derecho a la vida | N | N | N | N |
| 2. Impacto en el derecho a la propiedad | P | P | P | P |
| 3. Impacto en el derecho al libre pensamiento | N | N | N | N |
| 4. Impacto en el derecho a la privacidad | N | N | N | N |
| 5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N | N | N | N |
| 6. Impacto en el derecho a hablar libremente | N | N | N | N |
| 7. Impacto en el derecho al debido proceso | N | N | P | P |
| 8. Impacto en la distribución | J | J | J | J |
| 9. Equidad en la administración | N | N | N | N |
| 10. Normas de compensación | J | J | J | J |
| 11. Fines y resultados estratégicos | E | E | E | E |
| 12. Medios estratégicos empleados | E | E | E | E |

Nota. Derechos: N= Neutral; P=Promueve; V = Viola; J = Justo; E = Excelente; Justicia: J = Justo; N = Neutro; I = Injusto ; Utilitarismo: E = Excelentes; N = Neutro; P = Perjudicial.

Como se puede apreciar en la Tabla 23, luego de haber analizado profundamente cada estrategia, se concluye que todas las estrategias cumplen con los requerimientos para ser consideradas en el planeamiento.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Como resultado de la evaluación realizada a partir de las matrices anteriores, se ha determinado que se retendrán las siguientes cuatro estrategias:

1. Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5);
2. Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6);
3. Penetración en el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6); y
4. Integración vertical, mediante la implementación de servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y aéreo (multimodal) (F1, F2, F5, O1, O2, y O6).

Adicionalmente, se han considerado como estrategias de contingencia las mencionadas a continuación, las cuales podrán reemplazar o adicionarse a las estrategias retenidas en caso se crea conveniente:

1. Invertir en innovación y desarrollo para competir en el mercado (F2, A2, y A6);
2. Adquirir embarcaciones fluviales de carga (F1, F2, F5, F6, A4, A5, y A6); y
3. Participar en el accionariado de una empresa proveedora de maquinarias portuarias (e.g., grúas) (D4, A1, y A2).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

A partir de la Misión y Visión de TLS se han establecido los siguientes objetivos a largo plazo:

OLP1. Incrementar las ventas en S/.5'000,000 al 2021. En 2015 las ventas fueron S/.900,000;

OLP2. Lograr un margen operativo neto de 7% al 2021. En 2015 se mantiene en negativo el margen operativo, y es de S/.309,230;

OLP3. Al 2021 ganar participación en el mercado logístico en la región oriental del Perú, alcanzando un 20% en Pucallpa, 15% en Yurimaguas, y 5% en Iquitos. En 2015 la región oriental tuvo una participación de 3%.

En la Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo, mostrada en la Tabla 24, cada estrategia es evaluada en función de si están alineadas con uno o varios objetivos a largo plazo. De esta manera, se puede asegurar que las estrategias retenidas contribuyen a conseguir la visión planteada.

En la matriz se observa que todas las estrategias retenidas contribuyen a la consecución de uno o varios objetivos a largo plazo, por lo tanto seguirán retenidas para el planeamiento estratégico.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores confronta las estrategias retenidas con las posibilidades de respuesta de los competidores. Esta matriz servirá para que la empresa esté preparada para afrontar estas medidas que puede tomar la competencia. Esta matriz se muestra en la Tabla 25.

6.13 Conclusiones

El mercado en el que se maneja TLS es amplio y existe importante brecha por superar.

Fomentar las relaciones comerciales con el Brasil lo que permitirá que las utilidades de la compañía y por ende de los accionistas se incrementen.

Mantener una adecuada comunicación con los Gobiernos locales y entidades fiscalizadoras que será un factor clave de éxito para la sostenibilidad del negocio.

Tabla 24

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

| Estrategia retenida | OLP1. Incrementar las ventas en S/.5'000,000 al 2021. En 2015 las ventas fueron S/.900,000 | OLP2. Lograr un margen operativo neto de 7% al 2021. En 2015 se mantiene en negativo el margen operativo, y es de S/.309,230 | OLP3. Al 2021 ganar participación en el mercado logístico en la región oriental del Perú, alcanzando un 20% en Pucallpa, 15% en Yurimaguas, y 5% en Iquitos. En 2015 la región oriental tuvo una participación de 3% |
|---|--|--|--|
| Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5). | X | X | X |
| Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6). | X | X | X |
| Penetración en el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6). | X | X | X |
| Brindar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y almacenamiento usando las instalaciones de los embarcaderos (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | X | X | X |

Tabla 25

Matriz de Posibilidades de los Competidores

| Estrategia retenida | LPO | TRANSBER | Informales |
|---|--|-------------------------------------|------------|
| Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5). | Posible imitación de la estrategia. | Posible imitación de la estrategia. | |
| Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6). | Mas enfocados en los clientes locales. | Posible imitación de la estrategia. | |
| Penetración en el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6). | Reforzar alianza con embarcadero de Ransa en Iquitos. | Reforzar su embarcadero en Iquitos. | |
| Integración vertical, mediante la implementación de servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y aéreo (multimodal) (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | Posibilidad de ofrecer el servicio en alianza con Ransa u otras empresas del grupo Romero. | | |

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa de implementación estratégica, como primer paso se deben establecer los objetivos a corto plazo que servirán para alcanzar cada uno de los objetivos a largo plazo establecidos en el Capítulo V (D'Alessio, 2014). Además, en esta etapa deben establecerse los recursos con los que se conseguirán los objetivos a corto plazo, las políticas que se seguirán, y la estructura organizacional que servirá para cumplirlos. Es muy importante también no dejar de analizar los asuntos medioambientales y ecológicos, y cómo se manejará la gestión del cambio.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

OLPI. Incrementar las ventas en S/.5'000,000 al 2021. En 2015 las ventas fueron S/.900,000.

OCP 1.1. En 2016 alcanzar un nivel de ventas de S/.1'500,000. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Optimizar la operación reduciendo el plazo de atención de las embarcaciones; y
- Promocionar la operatividad del embarcadero durante los períodos de creciente y vaciante, los 365 días del año.

OCP 1.2. En 2019 alcanzar un nivel de ventas de S/.3'500,000. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Iniciar operaciones en el embarcadero de Yurimaguas.

OCP 1.3. Al 2021 alcanzar un nivel de ventas de S/.5'000,000. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Iniciar operaciones del embarcadero en la ciudad de Iquitos; y
- Abrir oficina comercial en Brasil para atraer clientes que se relacionen en el comercio internacional con dicho país.

OCP 1.4. Medir desde 2016 la satisfacción de los clientes con el servicio de la empresa. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Realizar encuestas de satisfacción a clientes; y
- Diseñar estrategias de fidelización a partir de los resultados de las encuestas realizadas.

OLP2. Lograr un margen operativo neto de 7% al 2021. En 2015 se mantiene en negativo el margen operativo, y es de S/.300,000.

OCP 2.1. Al 2016 llegar al punto de equilibrio en el margen neto. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Realizar un análisis de costos operativos con el fin de reducirlos.

OCP 2.2. Al 2020 obtener un margen neto de 6%. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Reducir costos usando economías de escala al tener operando también el embarcadero en Yurimaguas.

OCP 2.3. Al 2021 obtener un margen neto de 7%. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Incremento de ventas por operaciones en la ciudad de Iquitos y por la oficina comercial en Brasil.

OCP 2.4. Reducir para 2017 el tiempo de atención de embarcaciones usadas para el contrato con Backus & Johnston de cuatro días y medio a tres días, permitiendo mayor rotación de embarcaciones por producto. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Reemplazar la faja transportadora por una de mejor tecnología.

OCP 2.5. Reducir para 2018 la merma general de las operaciones a menos de 2%.

Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Reemplazar la faja transportadora por una de mejor tecnología.

OLP3. Al 2021 ganar participación en el mercado logístico en la región oriental del Perú, alcanzando un 20% en Pucallpa, 15% en Yurimaguas, y 5% en Iquitos. En 2015 la región oriental tuvo una participación de 3%.

OCP 3.1. Al 2017 obtener al menos 20% de participación del mercado en la ciudad de Pucallpa. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Realizar gestión comercial en la zona; y
- Incrementar la eficiencia de las operaciones.

OCP 3.2. Al 2017 realizar un estudio de factibilidad para ingresar a los mercados de las ciudades de Yurimaguas e Iquitos, y conocer las necesidades de los clientes en esas zonas. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Tercerizar estudio de factibilidad con empresa especializada; y
- Tomar decisión de si comprar embarcadero ya en operación en Yurimaguas o Iquitos o implementar uno nuevo.

OCP 3.3. Al 2021 alcanzar el 20% de participación de mercado en la ciudad de Yurimaguas. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutará la siguiente actividad:

- Aplicar mejores prácticas de la experiencia en eficiencia de operaciones y gestión comercial en la ciudad de Pucallpa.

OCP 3.4. Al 2021 alcanzar un 5% de participación de mercado en la ciudad de Iquitos. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Realizar negocios en conjunto con los embarcaderos de Yurimaguas y Pucallpa, formando un solo eje logístico; y
- Atraer clientes a través de la oficina comercial en Brasil.

OCP 3.5. Establecer al 2021, un sistema integrado de comunicaciones entre las operaciones de Pucallpa, Iquitos, y Yurimaguas, con el fin de aprovechar un mayor tramo de

la cadena logística entre estas ciudades y de esta manera ampliar su participación en el mercado. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Implementar infraestructura de telecomunicaciones entre los embarcaderos de estas ciudades; y
- Integrar sistemas informáticos en los tres embarcaderos.

OCP 3.6. Mantener vigentes desde 2016 las certificaciones internacionales de calidad y seguridad en las operaciones (i.e., ISO 9001 y OHSAS 18001), con el fin de ser más eficientes en los servicios a los clientes. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Diseñar y brindar programa de capacitación constante al personal sobre los requisitos para renovar las certificaciones; y
- Contratar una consultoría especializada para poder mantener las certificaciones en vigencia.

OCP 3.7. Mantener vigente desde 2016 la certificación internacional ISO 14001, referida al cuidado del medioambiente en todas las operaciones, con el fin de captar el mercado de clientes de empresas transnacionales que los exigen. Para alcanzar este objetivo a corto plazo se ejecutarán las siguientes actividades:

- Diseñar y brindar programa de capacitación constante al personal sobre los requisitos para renovar las certificaciones; y
- Contratar una consultoría especializada para mantener las certificaciones vigentes.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), se explica que los recursos son los insumos que permitirán realizar las estrategias escogidas. Los recursos pueden ser de cuatro tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. Realizar una adecuada asignación de los recursos permitirá lograr las estrategias y poder alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo. Los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo se detallan en la Tabla 26.

Tabla 26

Matriz de Asignación de Recursos



7.2.1 Recursos financieros

Los recursos financieros que la empresa genera son producto de su actividad comercial, que se incrementará conforme se realicen mayores y mejores estrategias comerciales para ganar nuevos clientes. Definitivamente, los aspectos álgidos son las inversiones en tecnología para incrementar la operatividad del embarcadero, lo que brindará mayor capacidad de atención y por ende mayores ingresos.

Se generará la integración con empresas privadas y públicas para que se concesione la construcción de carreteras con el fin de que se inicie una fuente de ingresos adicional al brindar servicios de logística terrestre, y que a la vez sea un factor de desarrollo para la comunidad.

En el planeamiento estratégico, para la creación de los embarcaderos en otras ciudades se debe considerar el monto de la inversión necesaria y de donde provendrán los recursos; y de ser necesario se buscarán inversionistas internos o externos o del mismo grupo Ultramar.

7.2.2 Recursos físicos

TLS cuenta con una sede que tiene 5,000 m² los cuales se encuentran distribuidos en áreas. Los almacenes y patio de maniobras ocupan 1,200 m² para la operación de Backus & Johnston (ver Figura 16), en los cuales se almacena todo tipo de producto que va a ser embarcado en las barcazas; también se cuenta con tres fajas transportadoras que solo son destinadas para la operación de estiba y desestiba en el embarcadero de cajas de cerveza o lo que se crea conveniente. Tiene una oficina administrativa de 30 m² en donde los colaboradores de la empresa desempeñan sus funciones en especial los administrativos, y cuenta con una sala de directorio para ocho personas en la cual se llevan a cabo reuniones con los clientes y también sirve como sala de capacitación. También cuenta con dos entradas, cada una independiente de la otra, la primera es la entrada que conduce al embarcadero y a la zona de maniobra la cual tiene un área de 3,500 m²; esta área sirve como almacén de paso de

reefer containers [contenedores refrigerados], contenedores, maquinaria, etc.

Adicionalmente, dentro de esta área se cuenta con un espigón de 90 m² que sirve para la estiba y desestiba a las barcazas. En la actualidad la empresa no permite el embarque de personas en la sede al no contar con las medidas de seguridad. Como medidas de seguridad la empresa tiene en diversos lugares paneles con las medidas que deben de adoptar los visitantes, proveedores, etc., antes y durante la permanencia en las instalaciones. Y finalmente, se cuenta con la presencia de dos agentes de vigilancia privada (AVP) de la compañía Securitas con la finalidad que apoyen a la seguridad física de la sede.



Figura 16. Layout de Transtotal Logística Selva.

7.2.3 Recursos humanos

El factor humano es el más importante para cualquier organización, y determinante para TLS, debido a que lo que se brinda es un servicio de alta calidad. Se debe mantener al personal motivado, para lo cual se brindan capacitaciones constantes sobre las normativas legales y operativas, dando como resultado un mejor servicio hacia los clientes. Además, se

pueden implementar otras actividades que ayuden a motivar al personal, como eventos de integración, elegir al empleado del mes, bonos por desempeño, campañas de salud para las familias, etc. La empresa debe preocuparse por la seguridad de los trabajadores, el empleo adecuado de equipos de protección personal (EPP), y los controles médicos indicados por la Ley.

7.2.4 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son un factor importante para el desarrollo de las operaciones portuarias. Será de alta importancia contar con un sistema informático interconectado entre las sedes de Pucallpa, Yurimaguas, e Iquitos, que permita efectuar coordinaciones entre las mismas y de esta manera elevar el valor ofrecido a los clientes. Es igualmente importante usar la tecnología de geolocalización *global positioning system* [sistema global de posicionamiento] (GPS, por sus siglas en inglés), que es importante en la administración de las embarcaciones y las operaciones portuarias. Es crucial mantenerse actualizado con los avances de la tecnología, y con sistemas de información adecuados, con el fin de estar a la vanguardia de las operaciones logísticas de la zona y contar con una ventaja competitiva.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas están definidas como los límites que acotan el accionar gerencial, las cuales deben estar alineadas con los valores de la organización, existiendo entre ellos correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el esquema para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, o visión. Este esquema debe estar enmarcado bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (D'Alessio, 2014). Las políticas definidas para el planeamiento estratégico de TLS son las siguientes:

- Política 1 (P1): Todas las actividades realizadas buscarán contribuir a proteger el medioambiente;

- Política 2 (P2): Se brindará constante capacitación, talleres, y seminarios para potenciar al personal en lo profesional y personal;
- Política 3 (P3): Se apoyarán todas las actividades que busquen reducir la informalidad en la zona;
- Política 4 (P4): Se promoverá la responsabilidad social en los colaboradores;
- Política 5 (P5): Todas las operaciones se realizarán buscando prevenir y reducir riesgos laborales;
- Política 6 (P6): Se medirá permanentemente la satisfacción del cliente;
- Política 7 (P7): Se apoyarán todas las actividades o iniciativas que contribuyan al crecimiento de las ciudades donde se opere;
- Política 8 (P8): Los directivos de la empresa tendrán una política de apertura hacia las sugerencias e inquietudes de los trabajadores;
- Política 9 (P9): Se promueve el uso de la tecnología, siempre que permita el incremento de la eficiencia en las operaciones;
- Política 10 (P10): Se promoverá el desarrollo de nuevos proyectos, orientados al crecimiento de TLS;
- Política 11 (P11): Todas las operaciones de la empresa son realizadas con honestidad y transparencia;
- Política 12 (P12): El desempeño de los colaboradores se evaluará en función de los resultados obtenidos;
- Política 13 (P13): Se promueve el trabajo en equipo en todas las actividades de la empresa;
- Política 14 (P14): Todas las actividades son realizadas buscando maximizar la eficiencia en el uso de los recursos; y
- Política 15 (P15): TLS apoyará el crecimiento de la industria de la logística integral en la región amazónica.

Las políticas que aplican a cada una de las estrategias retenidas se muestran en la Tabla 27.

Tabla 27

Políticas para cada Estrategia Retenida

| Estrategia retenida | Políticas |
|---|--|
| Desarrollar mercados en la zona nororiente del país, abriendo oficinas comerciales descentralizadas en las ciudades de la ribera del río Amazonas (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O5). | P2, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, y P15. |
| Desarrollar el mercado en Brasil, mediante la apertura de una oficina comercial en dicho país, con el fin de contactar clientes que tengan comercio internacional con Perú (F1, F4, F5, O1, O2, O5, y O6). | P2, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, y P15. |
| Penetración en el mercado de servicios portuarios fluviales, mediante la implementación de nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O6). | P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14, y P15. |
| Integración vertical, mediante la implementación de servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y aéreo (multimodal) (F1, F2, F5, O1, O2, y O6). | P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, y P15. |

7.4 Estructura de Transtotal Logística Selva

La estructura actual organizacional de TLS debe ser analizada para determinar si es la indicada para llevar a cabo las estrategias y cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

En la estructura actual se puede apreciar que no existe ambición que caracterice a un planeamiento estratégico. Es por ello que se realiza una propuesta de organigrama en la cual se tiene en consideración los objetivos a largo plazo, los objetivos a corto plazo, estrategias, y políticas propuestas en la presente tesis, teniendo enlace horizontal en todos los puestos de toma de decisiones y los operativos. Para apoyar la realización de una gestión que sea transparente se ha considerado a dos equipos de auditores: (a) una por la parte financiera y (b)

otro por parte de mejora de la calidad, cuidado de medioambiente, y también de salud ocupacional; que serán entes de apoyo y ejecución respectivamente para la gerencia general. También dentro del mismo, se ha considerado una supervisión de responsabilidad social la cual cumplirá la misión de ejecutar los lineamientos aprobados por la gerencia general en esta materia y una jefatura de marketing la cual será la encargada de preparar y presentar para su aprobación el plan de marketing con las estrategias a considerar en el plan de expansión. Finalmente y no por ser menos importante se ha considerado una jefatura de atención al cliente y posventa, considerando que es una jefatura crítica por considerar que el cliente es la parte de mayor importancia para la existencia de la empresa. El organigrama actual se presenta en la Figura 17, y el organigrama propuesto en la Figura 18.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Proteger el medioambiente, la ecología, y trabajar con responsabilidad social representa una de las prioridades para realizar todas las operaciones en el embarcadero de TLS puesto que es parte de su Misión, de tal modo que garantice el bienestar y la preservación de los recursos naturales, para que estos sean perdurables en el tiempo inclusive cuando es viable la construcción de embarcaderos en las ciudades de Yurimaguas e Iquitos. Además, se debe considerar que TLS es una empresa que está en busca de la implementación de certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001. Estas certificaciones permiten tener altos estándares de calidad, cuidado del medioambiente, seguridad, y salud en el trabajo.

Se debe resaltar que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) inauguró una oficina en el departamento de Ucayali, ubicada en el jirón Tacna N° 330, de la ciudad de Pucallpa, con el fin de fortalecer la fiscalización ambiental en dicho departamento, desarrollar actividades de atención al ciudadano, y recibir denuncias ambientales de los pobladores de la zona. Con esta nueva oficina descentralizada, el OEFA busca fortalecer la labor fiscalizadora que se viene realizando a las actividades extractivas en las provincias del

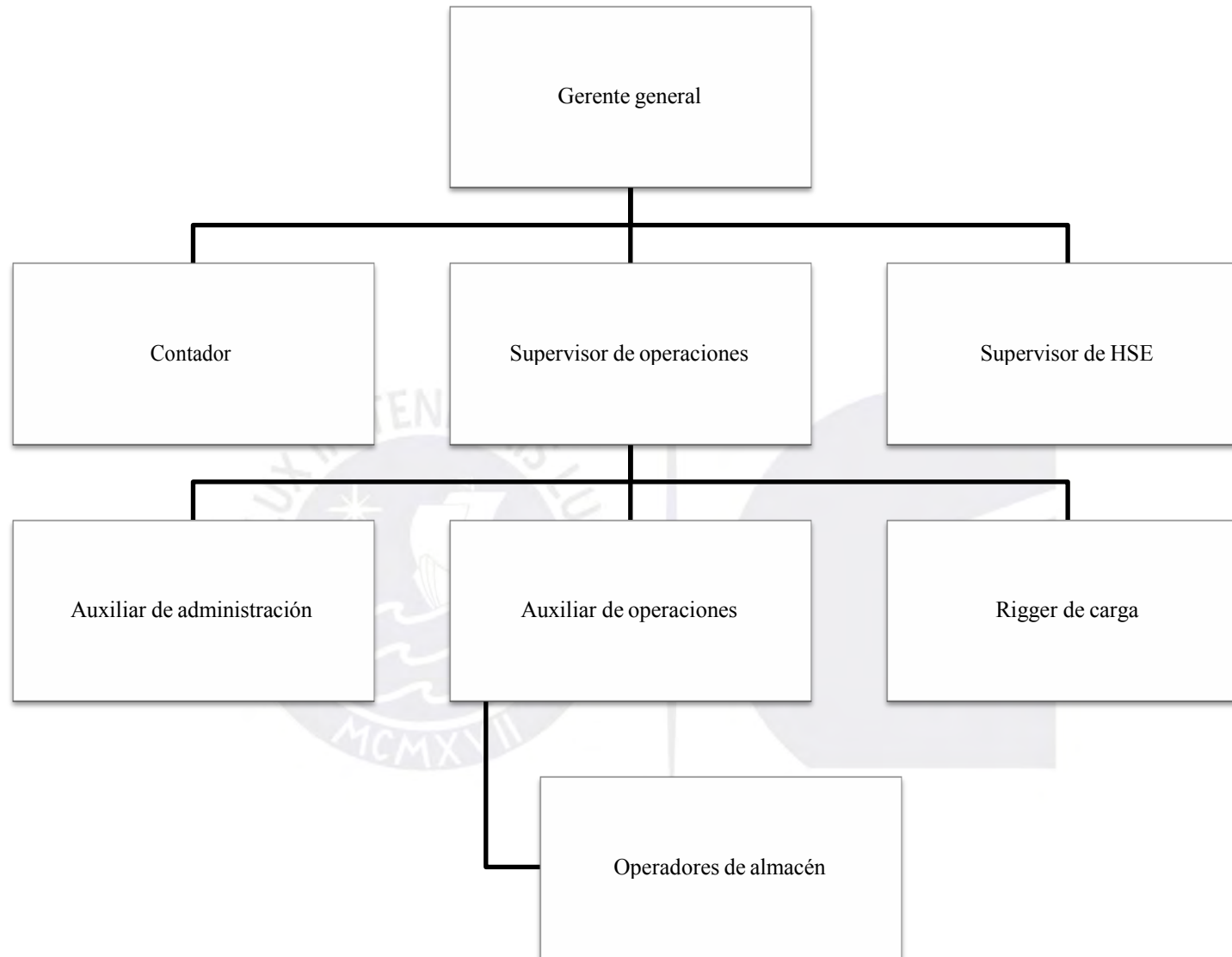


Figura 17. Organigrama actual de Transtotal Logística Selva.

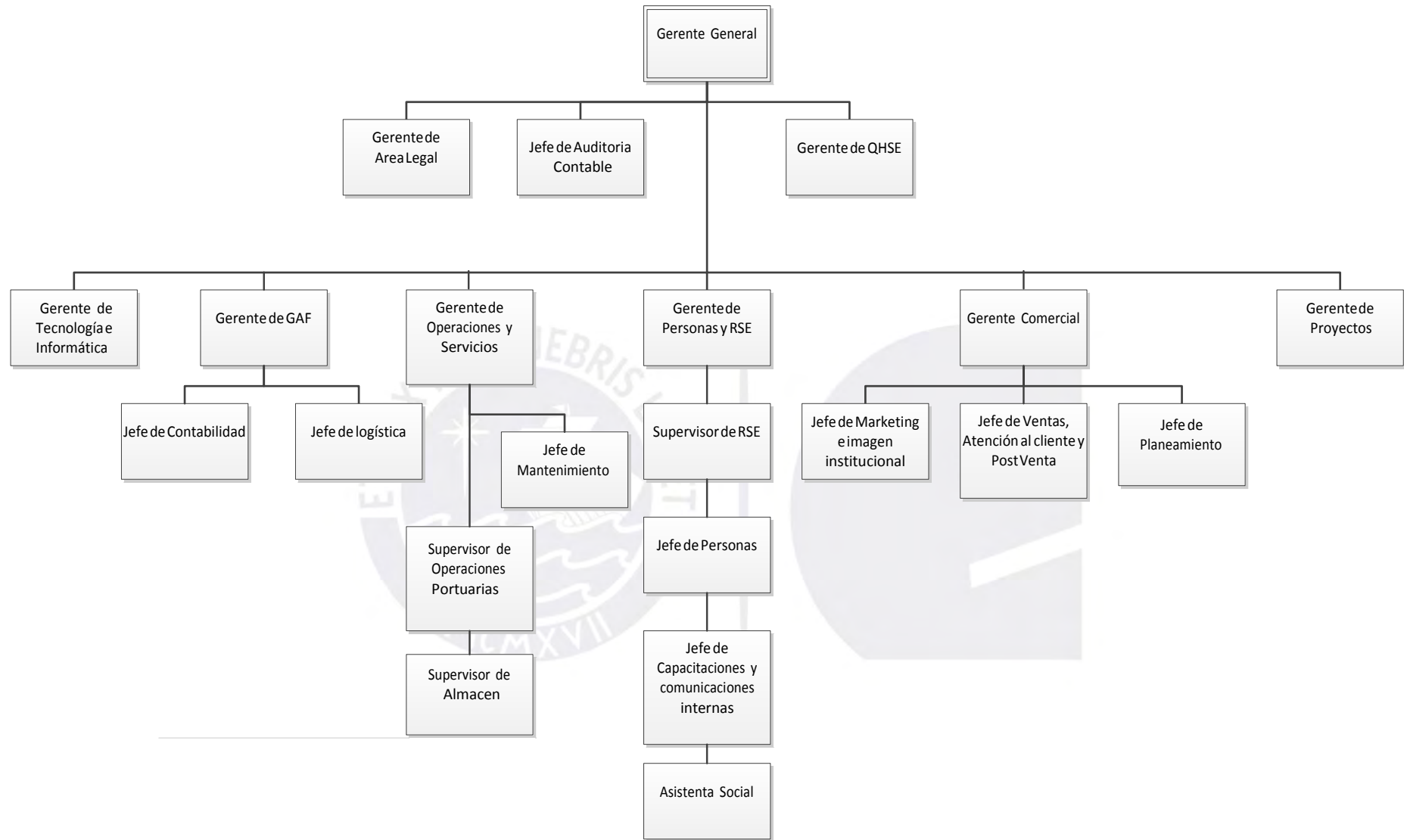


Figura 18. Organigrama propuesto para Transtotal Logística Selva.

departamento (i.e., Coronel Portillo, Atalaya, Padre Abad, y Purús), y trabajar de manera conjunta con las entidades de fiscalización ambiental para prevenir daños al ambiente (OEFA, 2015).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es importante para el desarrollo de las operaciones de logística integral; sin embargo se tiene que considerar que el recurso humano de manera general es amplio y abarca no solo a los colaboradores, sino que también incluye a la comunidad en general, personal de otras instituciones tanto privadas como públicas. Mantener un adecuado manejo sobre este eje es un aspecto crucial para el desarrollo.

Definitivamente existen aspectos a considerar cuando se refiere al recurso humano en Coronel Portillo-Pucallpa, y estos son: (a) idiosincrasia, (b) reclutamiento, (c) capacitación del personal y comunidad, y (d) salud; los cuales son importantes puesto que sin ellos las operaciones pueden ponerse en riesgo por lo que es crucial que se le de la relevancia del caso.

Manejar la idiosincrasia de los trabajadores es un factor fundamental. No prestarles atención podría repercutir en huelgas que pongan en riesgo la operación y es un tema importante como el de la salud puesto que las temperaturas en verano son elevadas, lo que hace imposible trabajar de manera adecuada. Otra forma de generar confianza y mayor productividad es la capacitación permanente tanto del personal como la comunidad, mantenerlos al tanto de las normativas legales, de recursos humanos, desarrollando y mejorando sus competencias. Desarrollar este aspecto también es importante puesto que el colaborador se sentirá valorado por su trabajo y no sentirá discriminación. En temas de salud se considera realizar campañas de despistaje para los empleados y sus familias las cuales deben ser bien definidas para identificar los periodos en los que se ejecutarán; se entiende que esta situación generará alto impacto en la organización y la comunidad.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias y los objetivos formulados en el presente trabajo están orientados hacia el crecimiento de TLS, y este sin duda traerá cambios en la estructura y en la manera de actuar de la organización. Es por este motivo que se requiere realizar una adecuada gestión del cambio, de manera que los colaboradores puedan asimilarlo y el impacto en las operaciones sea el menor posible. En este sentido, se sugiere seguir los siguientes pasos, según lo establecido por D'Alessio (2014):

1. Planear la estrategia del cambio: Es muy importante planificar adecuadamente los cambios, y ponerlos en conocimiento de todo el personal, con objetivos bien definidos y claramente explicados;
2. Conformar un grupo director facultado: Los cambios deben tener el apoyo de la alta gerencia, de lo contrario no funcionarán;
3. Crear una visión para el cambio: Los cambios deben estar alineados con la visión estratégica de la empresa, y crear un sentido de urgencia para realizarlos;
4. Comunicar esta visión del cambio: La visión de la empresa debe ser de conocimiento de todos los colaboradores, así como también la forma en que los cambios ayudarán a la consecución de esta visión;
5. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: El empoderamiento es importante para que los cambios necesarios sean llevados a cabo coordinadamente;
6. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores:
Comunicaciones electrónicas y videoconferencias, son herramientas muy importantes para agilizar el proceso de cambio; y
7. Planear resultados y crear éxitos tempranos: Es trascendental que se establezcan objetivos pequeños y se comuniquen cada vez que sean alcanzados, puesto que de esta manera se fortalece la credibilidad del personal de la importancia de los cambios.

El proceso de cambio es necesario para lograr los objetivos propuestos, y es indispensable contar con el apoyo de los colaboradores para conseguirlo. Existen diversas sugerencias de acción para llevar a cabo estos procesos, sin embargo lo más importante es que los altos directivos de la empresa lideren y crean en estos cambios.

7.8 Conclusiones

Habiendo llegado a esta etapa del planeamiento estratégico de TLS, se puede observar que la Visión y objetivos propuestos son sólidos desde el punto de vista de su posible realización, siempre y cuando se haga un adecuado uso de los recursos descritos.

Es importante que TLS esté alerta acerca de las acciones de los competidores durante el proceso de implementación de las estrategias, con el fin de ajustarlas de notar que existe algún riesgo o amenaza sobre su propia operación.

Se deben cuidar las relaciones con la comunidad y con el personal propio de la empresa, estando atento a no afectar sus costumbres o su cultura, de manera que el crecimiento de la empresa no afecte su estilo de vida.

TLS debe formar una cultura organizacional sólida, que considere la relación con los stakeholders y el cuidado del medioambiente, y que sea la base para el crecimiento sostenido que se quiere lograr.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se analizan los procedimientos para evaluar y controlar el cumplimiento de las estrategias y los objetivos planteados anteriormente. No se puede considerar esta instancia del planeamiento estratégico como una etapa, a diferencia de las etapas de formulación e implementación, puesto que la evaluación debe realizarse en todo momento (D'Alessio, 2014).

Una de las herramientas más eficaces para la evaluación y control de la estrategia consiste en el Tablero de Control Balanceado, o *Balanced Scorecard* (BSC, por sus siglas en inglés). Este tablero, propuesto por Kaplan y Norton (2001) busca cubrir el vacío entre lo que se plantea en la estrategia y lo que realmente se hace. Según este modelo, el alineamiento estratégico se mide en cuatro dimensiones:

1. Accionistas satisfechos desde la perspectiva de retorno de su inversión;
2. Clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización;
3. Procesos productivos y eficientes en términos de costo; y
4. Empleados motivados.

En cada una de estas dimensiones son analizados los objetivos a corto plazo descritos en el Capítulo VII, con el fin de construir el Tablero de Control para TLS que sirva para evaluar que las decisiones tomadas lleven a la empresa en la dirección correcta.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control es una herramienta que permite tener una visión integral de la organización alineada con los objetivos planteados en el proceso de planeamiento estratégico. Asimismo, permite hacer seguimiento y control a la implementación estratégica, mediante el uso de indicadores de medición que fácilmente pueden indicar si las decisiones tomadas están en el rumbo correcto o si es necesario corregirlas. Lo anteriormente dicho, se logra

expresando los objetivos en las cuatro dimensiones que conforman el Tablero de Control o Balanced Scorecard:

1. Aprendizaje de la organización: Que indica como esta debe aprender y mejorar para alcanzar la visión;
2. Perspectiva interna: Para identificar qué procesos deben ser más eficientes con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes;
3. Perspectiva del cliente: Con el fin de entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión; y por último
4. Perspectiva financiera: Para definir las claves de la rentabilidad financiera que requieren los accionistas para su satisfacción (Kaplan & Norton, 2001).

8.1.1 Aprendizaje interno

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (i.e., capital humano), los sistemas (i.e., capital de la información), y el clima (i.e., capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor.

En el Tablero de Control Balanceado para el embarcadero de TLS se han identificado tres objetivos a corto plazo, los mismos que serán ejecutados por la fuerza laboral de la organización, puesto que tienen un impacto directo en los objetivos a largo plazo.

8.1.2 Procesos

Según Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de procesos identifica aquellos claves de la organización que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes. En la organización se tienen tres objetivos a corto plazo que no solamente son necesarios sino mandatorios para la operatividad del embarcadero, puesto que reducir el tiempo de atención así como reducir la merma e inclusive incrementar el porcentaje de utilización de las instalaciones impacta directamente en los objetivos financieros.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva mide el impacto que tendrán las acciones que tome la organización en los clientes, y se podrá observar si se está generando el impacto que se desea o si es que se necesitan realizar ajustes a las acciones con el fin de poder satisfacer los requerimientos de los mismos y permita generar la lealtad y asimismo ganar nuevos clientes que permita posicionar a TLS en el mercado y genere mayor rentabilidad. En la organización dichos resultados serán medidos básicamente por la participación de mercado que es un indicador realizado en porcentaje (%). Asimismo, se deben realizar estudios de mercado con el fin de poder atender los requerimientos de los clientes y/o de esta manera poder adaptarse a los mismos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite medir el impacto que sentirán los accionistas respecto a las inversiones realizadas y a las estrategias que la gerencia de la organización haya realizado para generar mayor valor a la misma.

Se busca un incremento en las ventas con márgenes interesantes que fomenten mayor compromiso por parte de los accionistas para seguir invirtiendo y/o confiando en la organización. También se mide con algunos indicadores como el retorno de la inversión para un periodo de tiempo previamente establecido. Para la organización se está midiendo el margen operativo y su valor en porcentaje (%), y las ventas anuales en la moneda nacional (el nuevo sol).

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

De acuerdo con lo descrito en las secciones anteriores, en la Tabla 28 se presenta el Balanced Scorecard para TLS, con los respectivos indicadores a ser medidos y las unidades de medición.

Tabla 28

Balanced Scorecard Transtotal Logística Selva

| Objetivo a corto plazo | Indicador | Unidad |
|---|--------------------------------------|---|
| Perspectiva financiera | | |
| OCP 1.1. En 2016 alcanzar un nivel de ventas de S/.1'500,000. Esto se alcanzará optimizando la operación reduciendo el plazo de atención de las embarcaciones y atrayendo nuevos clientes. | Ventas anuales | S/. |
| OCP 1.2. En 2019 alcanzar un nivel de ventas de S/.3'500,000. Esto se alcanzará con el inicio de operaciones en el embarcadero de Yurimaguas. | Ventas anuales | S/. |
| OCP 1.3. Al 2021 alcanzar un nivel de ventas de S/.5'000,000. Este objetivo se alcanzará con el inicio de operaciones del embarcadero en la ciudad de Iquitos y atrayendo clientes que se relacionen en el comercio internacional con Brasil. | Ventas anuales | S/. |
| OCP 2.1. Al 2016 llegar al punto de equilibrio en el margen neto. Esto se logrará principalmente mediante un incremento en las ventas, y reduciendo los costos que sea posible. | Margen operativo | % |
| OCP 2.2. Al 2020 obtener un margen neto de 6%. | Margen operativo | % |
| OCP 2.3. Al 2021 obtener un margen neto de 7%. | Margen operativo | % |
| Perspectiva clientes | | |
| OCP 1.4. Medir desde 2016 la satisfacción de los clientes del servicio de la empresa, con el fin de detectar oportunidades de mejora e incrementar las ventas mediante estrategias de fidelización. | Clientes satisfechos con el servicio | % |
| OCP 3.6. Mantener vigentes desde 2016 las certificaciones internacionales de calidad y seguridad en las operaciones (i.e., ISO 9001 y OHSAS 18001), con el fin de ser más eficientes en los servicios a los clientes. | Certificación vigente | Certificado emitido por entidades calificadoras |
| Perspectiva procesos | | |
| OCP 2.4. Reducir para 2017 el tiempo de atención de embarcaciones usadas para el contrato con Backus & Johnston de cuatro días y medio a tres días, permitiendo mayor rotación de embarcaciones por producto. Esta mejora generaría una mayor atención de cajas incrementando la facturación. | Tiempo promedio de atención | Días |
| OCP 2.5. Reducir para 2018 la merma general de las operaciones a menos de 2%. De esta manera se incrementará la facturación sin incurrir en gastos adicionales. | Productos desechados | % |
| Perspectiva aprendizaje interno | | |
| OCP 3.1. Al 2017 obtener al menos 20% de participación del mercado en la ciudad de Pucallpa. Esto se logrará mejorando la eficiencia de las operaciones y la gestión comercial. | Participación de mercado | % |
| OCP 3.2. Al 2017 realizar un estudio de factibilidad para ingresar a los mercados de las ciudades de Yurimaguas e Iquitos, y conocer las necesidades de los clientes en esas zonas. | Estudio de factibilidad | Documento emitido |
| OCP 3.3. Al 2021 alcanzar el 20% de participación de mercado en la ciudad de Yurimaguas. Esto se logrará usando la experiencia en eficiencia de operaciones y gestión comercial en la ciudad de Pucallpa. | Participación de mercado | % |
| OCP 3.4. Al 2021 alcanzar un 5% de participación de mercado en la ciudad de Iquitos. Esto se logrará consiguiendo sinergias con las operaciones de Yurimaguas y Pucallpa, y con la integración de nuevos servicios logísticos. | Participación de mercado | % |
| OCP 3.5. Establecer al 2021, un sistema integrado de comunicaciones entre las operaciones de Pucallpa, Iquitos, y Yurimaguas, con el fin de aprovechar un mayor tramo de la cadena logística entre estas ciudades y de esta manera ampliar su participación en el mercado. | Sistema de comunicación | Nivel de funcionamiento |

8.3 Conclusiones

La visión planteada para TLS al 2021 es ambiciosa, tanto en el nivel de ventas proyectado como en el crecimiento de la empresa en el ámbito regional. Por lo tanto, es necesario realizar seguimiento constante a la implementación de las estrategias; y monitorear los objetivos a corto plazo es fundamental para la consecución de la Visión a largo plazo.

El Tablero de Control planteado tiene diversos indicadores que consisten en la elaboración de planes internos de la empresa, o de actividades a realizar asociándose con entidades externas. En este sentido, el Tablero de Control debe ser un documento dinámico, el cual debe actualizarse con nuevos indicadores obtenidos de la elaboración y ejecución de los planes antes mencionados.

A partir del análisis del Tablero de Control Balanceado, se desprende que es necesario optimizar las operaciones para así poder atender a los clientes de una manera más eficiente, y así optimizar el uso de la infraestructura instalada incrementando la posibilidad de ingresos por mayores ventas.

Capítulo IX: Competitividad de Transtotal Logística Selva

Para que TLS sea competitiva al 2021, será necesario que las fortalezas se potencien pero cuidando que las debilidades sean neutralizadas, para aprovechar las oportunidades que se manejan en el entorno, y enfrentando a las amenazas que se presenten. Con este modelo se pueden implementar las estrategias para poder cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos.

Porter (2005) definió a la *competitividad* como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos, y naturales” (p. 2). Si se extiende esta definición a la empresa, mientras mayor sea la productividad de esta, mejor será su situación para competir en el mercado.

Actualmente las empresas y organizaciones en todos sus niveles tienen que competir con la finalidad de aportar valor a estas, usando todos los recursos y con esto lograr que la productividad sea sostenible en el tiempo para poder seguir siendo competitivas.

La competitividad de TLS al 2021, será el bienestar de la población con más puestos de trabajos, y mejores salarios.

9.1 Análisis Competitivo de Transtotal Logística Selva

Para Porter (2005), la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

De acuerdo con el estudio de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) e IIRSA (2003), un puerto es competitivo si ofrece a sus clientes un servicio que satisfaga sus expectativas. En el caso de TLS, se han mostrado objetivos a largo plazo, los mismos que son viables solamente si se es competitivo, tal como mencionó el estudio de la UPV.

De acuerdo con el ranking de competitividad mundial 2015-2016 del FEM (2015), el Perú se ubica en el puesto 69 de 140 países analizados, según se puede observar en la Figura 19.

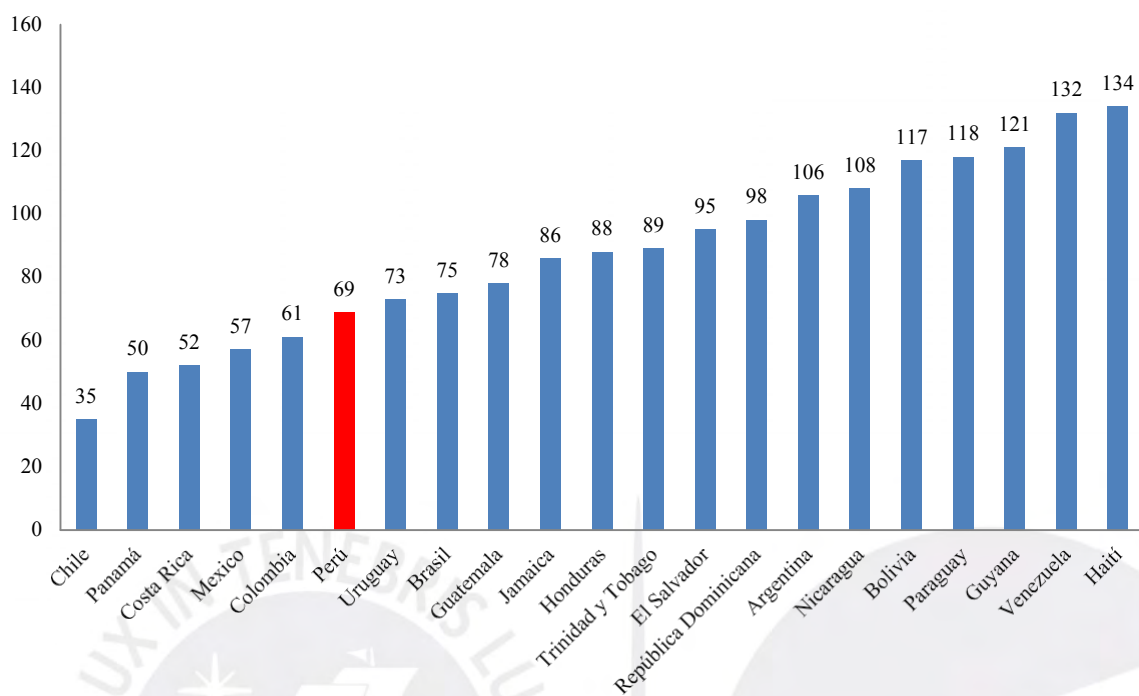


Figura 19. Ranking Latinoamérica y el Caribe: IGC 2015-2016.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016 [Reporte Global de Competitividad 2015-2016],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

En líneas generales, el Perú retrocedió cuatro posiciones referente al año anterior, pero el país mejoró en cinco de los 12 pilares: instituciones (118 a 116), educación superior y capacitación (83 a 82), desarrollo del mercado financiero (40 a 30), preparación tecnológica (92 a 88), e innovación (117 a 116). Por el contrario, retrocedió en siete pilares: infraestructura (88 a 89), entorno macroeconómico (21 a 23), salud y educación primaria (94 a 100), eficiencia del mercado de bienes (53 a 60), eficiencia del mercado laboral (51 a 64), tamaño de mercado (43 a 48), y sofisticación empresarial (72 a 81) (“Perú Cayó Cuatro Puestos,” 2015).

En el caso de TLS, los pilares que se encuentran relacionados y han mejorado su posición son: preparación tecnológica e innovación, sin embargo retrocedió en los pilares de

infraestructura, entorno macroeconómico, eficiencia del mercado laboral, tamaño de mercado, y sofisticación empresarial.

Para TLS, definitivamente tiene un impacto directo en la competitividad puesto que la ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la infraestructura, la inestabilidad política, y el crimen son los principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios y que restan competitividad al país.

En el entorno local, los embarcaderos de Transber y LPO son los competidores directos para TLS en Pucallpa y casualmente se encuentra a los mismos competidores si se analiza Iquitos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Transtotal Logística Selva

De acuerdo con Porter (1985), una organización puede crear y sostener un desempeño superior. Esta ventaja puede devenir por costos o por diferenciación, lo cual origina dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva de calidad.

Luego del análisis realizado en el presente plan estratégico y basándose en las estrategias retenidas del Capítulo VI, se puede concluir que la visión propuesta será alcanzada mediante la estrategia genérica amplia de diferenciación, basándose en la calidad de los servicios de TLS. Una vez implementadas las estrategias propuestas, TLS tendrá las siguientes ventajas competitivas:

Infraestructura. La ubicación geográfica de la sede y el embarcadero que puede atender los 365 días del año continuará siendo una ventaja competitiva frente a los demás embarcaderos, teniendo un área de 3,500 m² para poder almacenar reefer container, contenedores, maquinaria, etc.. Adicionalmente, cuenta con un almacén de 1,200 m² siendo el único embarcadero que cuenta con esta estructura. Estas ventajas hacen que el embarcadero sea más atractivo para los clientes.

Administración de los recursos humanos. Los colaboradores que laboran en la empresa son de la misma ciudad. La empresa apuesta por la mano de obra de la zona, generando más trabajo para la región Ucayali. Los colaboradores cuentan con una vasta experiencia en operaciones fluviales, siendo esto una ventaja competitiva. Deberán ser capacitados de manera constante y ser actualizados en diferentes temas que concierne a la labor que realizan con la finalidad de implementar las estrategias retenidas. En mayo de 2016 se estará llevando a cabo la primera reunión de responsabilidad social con los stakeholders de los alrededores de la empresa, y se realizará un censo el cual servirá para definir estrategias y poder ejecutarlas de manera eficiente y que sean aprovechadas por ambas partes.

Desarrollos de tecnología. TLS cuenta con un sistema de información centralizado en Lima, que permite optimizar las labores del embarcadero en lo que respecta a tiempo puesto que va a contar con tabletas para el llenado online de las operaciones que se realicen en el mismo. Adicionalmente, se está realizando el estudio de factibilidad para poder adquirir un software en el cual el cliente podrá tener en tiempo real la condición y posición de su cargamento siendo esto una ventaja competitiva.

Operación. Al certificarse TLS en ISO 9001:2008, ISO 14001:2007, y OHSAS 18001:2007, en marzo de 2016, sería el único embarcadero en contar con certificación trinorma, teniendo como base la mejora continua en sus procesos, la preservación y cuidado del medioambiente, y también cumplir con las normativas vigentes en lo que respecta a la seguridad y salud de sus colaboradores. Esta sería una ventaja competitiva.

Marketing y ventas. Las estrategias para la penetración en mercados y buscar nuevos clientes estratégicos no solo en Pucallpa, sino también en Yurimaguas, Iquitos, y Brasil será conveniente para la empresa aprovechando los tratados existentes. Actualmente, con este último, se buscará que la empresa crezca y sea referente en el oriente del Perú, siendo esto una ventaja competitiva.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Transtotal Logística Selva

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir (Porter, 1990).

Se considera necesario mencionar la diferencia que existe entre una organización y un clúster. Primero, porque un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y no necesariamente todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o conjunto de productos. Segundo, porque una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma; mientras que en un clúster se pierde el imperio, dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor. Tercero, porque en un clúster las organizaciones están interrelacionadas, siendo el todo mayor que la suma de las partes; además, las organizaciones reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí (Berumen, 2006).

Según lo indicado, se puede considerar un clúster portuario a todas las organizaciones que de alguna u otra forma están ligadas al proceso de embarque y desembarque de mercancías en TLS; incluyendo toda la cadena logística que interviene en este proceso, como son los estibadores, operadores de equipos livianos y pesados, operadores logísticos terrestres quienes se encargan de traer y llevar las mercancías, e inclusive las autoridades portuarias. El pertenecer a este clúster portuario permite tener ventajas operativas y estratégicas.

Definitivamente, para pertenecer a un clúster, TLS tiene que considerar un análisis y ver el potencial que se tiene: (a) a nivel meta-económico, donde se aprecia una cultura cooperativa, un aprendizaje interactivo, y asociación por consenso; (b) a nivel macroeconómico, donde necesariamente tiene que haber autonomía para el gasto de los recursos económicos, influencia local en la aplicación, y seguimiento de las políticas de la infraestructura, así como las estrategias locales de las organizaciones; (c) a nivel

microeconómico, se caracteriza porque las relaciones laborales deben ser armoniosas, y todo trabajo debe ser dirigido y coordinado, así como la investigación, desarrollo, e innovación interactiva está dispuesta a ser compartida por las organizaciones; y (d) a nivel de la política organizacional, debe caracterizarse por ser incluyente y consultante (Berumen, 2006).

Bajo lo expuesto anteriormente, se considera que TLS en Pucallpa forma parte de un clúster en desarrollo, en el que existen niveles básicos de colaboración entre las distintas empresas, como por ejemplo atender a los clientes de otro embarcadero en periodos de vaciante en el río. Se cree que existe potencial para que este clúster crezca a medida que vayan creciendo las operaciones de los embarcaderos formales en la zona.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

TLS tiene la visión al 2021 de ser un referente en Sudamérica en brindar servicios de logística integral. En ese sentido, será de importancia que la empresa forme parte del potencial clúster portuario de la región amazónica. Este clúster, que debe ser integrado también por la autoridad portuaria, los estibadores, y empresas de transporte terrestre y marítimo debe fortalecer los servicios brindados a los clientes, dando mayor valor a toda la cadena logística.

En la actualidad, el clúster de actividad portuaria en la ciudad de Pucallpa se encuentra aún en una fase de desarrollo, principalmente debido a la informalidad imperante en el sector. En este caso, a nivel estratégico, el Gobierno representado por la Autoridad Portuaria Nacional y la Capitanía de Guardacostas, no ha realizado debidamente la función de regular la actividad portuaria, y como prueba de ello se observa que en la ciudad funcionan solo seis embarcaderos formales, en contraste con decenas de embarcaderos informales. Esta falta de acción por parte de las autoridades se debe tanto a la falta de recursos como a los altos índices de corrupción en la zona (“Transparencia Internacional,” 2013). Es por lo tanto trascendental que la función del Gobierno cumpla primero con su función reguladora, y luego contribuya al crecimiento del clúster promoviendo acciones que favorezca a todos los

participantes en la industria. Los embarcaderos formales de la zona sí tienen algún nivel de colaboración entre ellos y con los proveedores, llegando incluso a brindar servicios a clientes del competidor en periodos de baja en el nivel del río. El modelo de relación entre las empresas participantes en este clúster debería ser el del Diamante de Porter, con la promoción y regulación de la función de Gobierno.

9.5 Conclusiones

TLS es una empresa que está operando en un clúster que aún se encuentra en etapa de desarrollo; en ese sentido puede asumir un rol de liderazgo y fomentar el crecimiento del clúster mediante un manejo adecuado de sus relaciones con las otras entidades participantes. Se sugiere que TLS lidere al resto de empresas formales para en conjunto con las autoridades tomar acciones que disminuyan la informalidad y mejoren el flujo de la cadena logística.

Los embarcaderos de la zona de Pucallpa en la actualidad tienen cierto grado de colaboración entre sí, puesto que cuando no se puede atender a un cliente se apoya en otro proveedor para que el cliente no quede desatendido. Sin embargo, es claro que aún existe una importante brecha para que exista una auténtica sinergia entre las empresas que operan en la zona, y cuyo valor se extienda a los proveedores y clientes, debido a que aún existen empresas competidoras que tienen una visión individualista de sus operaciones, como por ejemplo Logística Portuaria del Oriente (LPO).

Entre las estrategias retenidas como parte del proceso de planeamiento estratégico, se encuentra el iniciar operaciones en otras ciudades de la región amazónica, lo cual hace más importante para la empresa el asumir la posición de liderazgo en la zona que esté orientada a aumentar la competitividad y fortalecer el desarrollo del clúster. Ello además permitirá explotar sinergias en toda la cadena logística, que actualmente son desaprovechadas, y de esta manera aumentar la oferta de valor hacia los clientes.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral es un esquema o cuadro que permite tener una visión integral de los objetivos y las estrategias y cómo estas se interrelacionan con todos los demás elementos del planeamiento estratégico. Realizar ese cuadro de manera detallada permite tener un mejor control de la implementación a medida que se va ejecutando (D'Alessio, 2014). El plan estratégico integral puede apreciarse en la Figura 20.

10.2 Conclusiones Finales

- Las estrategias finales que han sido aceptadas luego del extenso análisis de este proceso de planeamiento estratégico, y que permitirán a TLS alcanzar su Visión propuesta son cuatro:
 - Estrategias intensivas: (a) Estrategias comerciales para atraer nuevos clientes medianos a grandes (penetración en el mercado), (b) Estrategias comerciales para atraer clientes que tengan comercio internacional con Brasil (desarrollo de mercados); (c) Implementar nuevos embarcaderos en ubicaciones estratégicas para participar en el comercio con Brasil y otros países de Sudamérica (desarrollo de mercados);
 - Estrategias de diversificación: (d) Implementar servicios de logística integral, incluyendo transporte terrestre, fluvial, y aéreo (diversificación horizontal).
- El embarcadero de TLS en la ciudad de Pucallpa tiene potencial para convertirse en el centro de operaciones de la zona amazónica puesto que se encuentra en una posición geográfica ventajosa frente a sus competidores.
- El embarcadero de TLS en la ciudad de Pucallpa tiene actualmente algunas características del modelo conocido como extended enterprise, y que este modelo podrá consolidarse en la medida que se implementen las estrategias propuestas y conforme vaya desarrollándose la industria logística en la zona.

Figura 20. Plan Estratégico Integral.



- En la actualidad no se está aprovechando en su totalidad el TLC con Brasil, que es una potencial fuente de nuevos negocios para todo el sector logístico en la Amazonía.
- TLS está ubicada en una posición accesible a las vías de comunicación de la ciudad de Pucallpa, y por lo tanto puede funcionar como un punto de enlace entre la vía fluvial amazónica y la terrestre, lo que puede ser utilizado como una ventaja diferencial para lograr los objetivos a largo plazo.
- La inversión en proyectos de embarcaderos en Yurimaguas e Iquitos permitiría brindar mayores servicios logísticos a las empresas que transporten mercancías entre estas ciudades y así lograr mayor participación en el mercado de los servicios logísticos en la zona.
- La alta informalidad en el rubro de embarcaderos fluviales es un problema que las autoridades regionales deben combatir; sin embargo también representa una oportunidad en el sentido que las empresas formales grandes, como por ejemplo las de la industria petrolera o minera, siempre buscarán empresas formales para sus servicios portuarios.
- El comercio a través de la Amazonía con la República de Colombia es un tema que no se ha estudiado en el presente documento, y que podría representar otra fuente potencial de crecimiento para la región.

10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el presente planeamiento estratégico y verificarlo cada año para realizar las actualizaciones necesarias para la consecución de la Visión propuesta.
- Estar pendiente al desarrollo de las obras de los corredores IIRSA que unen el Atlántico en Brasil con el Pacífico en Perú, puesto que estos dinamizarán el crecimiento del comercio internacional, y representa por lo tanto una oportunidad para los negocios logísticos en la zona amazónica.

- Aplicar oportunidades de mejora en las operaciones de TLS a partir de las mejores prácticas en operaciones portuarias fluviales en el ámbito mundial de otras empresas.
- Realizar seguimiento a la ejecución de la hidrovía amazónica, puesto que esta obra impactará sustancialmente en el crecimiento de la zona en donde se desenvuelve TLS.
- Es importante mantener buenas relaciones con las autoridades locales y regionales de las ciudades donde se realicen operaciones, puesto que la actividad portuaria formal es supervisada cabalmente, y además se debe combatir la informalidad.
- Realizar el plan de marketing y los estudios de factibilidad sugeridos en la presente tesis, puesto que serán la base para el crecimiento de TLS a futuro.
- Brindar constante capacitación al personal con el fin de incrementar la calidad y la eficiencia de las operaciones, y mantener las certificaciones internacionales, así como estar informados de posibles cambios en la normativa.
- Realizar un análisis de costos operativos con el fin de reducirlos y hacer más rentable la operación.
- Realizar un estudio económico de mercado con el fin de detectar oportunidades de comercio con la República de Colombia a través de la cuenca amazónica.

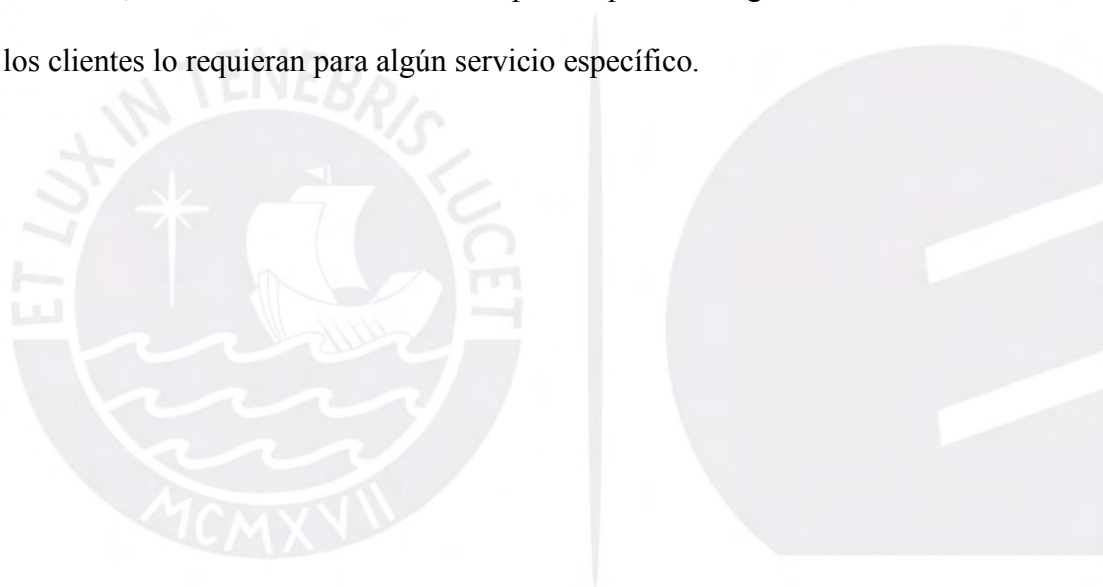
10.4 Futuro de Transtotal Logística Selva

El futuro de la industria portuaria en la ciudad de Pucallpa es alentador. Al 2021 existe alto potencial de crecimiento tanto para las operaciones portuarias como para el desarrollo de la población misma, al ser un punto estratégico de comunicación entre la selva y la costa. Este crecimiento impacta directamente en las ventas de TLS, las mismas que ayudaron a alcanzar nuestra Visión y objetivos a largo plazo.

El crecimiento de la actividad económica no se limitó a la ciudad de Pucallpa, sino que abarcó a toda la región amazónica. Proyectos como la hidrovía amazónica o la ruta interoceánica del IIRSA, al ejecutarse incrementaron sustancialmente el comercio en la zona, y con ello los negocios logísticos.

Este crecimiento general de la zona abrió oportunidades importantes para ampliar el negocio y construir embarcaderos nuevos en otras ciudades como Yurimaguas e Iquitos. Al 2021, TLS tiene embarcaderos funcionando en ambas ciudades y brinda servicios logísticos integrados entre estas ciudades. Se debe resaltar que este crecimiento también represento a una oportunidad para sus competidores, por lo que TLS tuvo ventaja frente a ellos a través de la innovación.

Al 2021, TLS tiene integradas sus operaciones fluviales con servicios de logística terrestre, comunicando la Amazonía con la costa y estableciendo comercio con otras ciudades incluyendo a Brasil. Asimismo, TLS evaluó la posibilidad de brindar servicios de transporte logístico aéreo, haciendo la conexión con empresas que mantengan convenio con TLS en caso los clientes lo requieran para algún servicio específico.



Referencias

- 15 años de la renuncia de Alberto Fujimori: hablan los testigos. (2015, 13 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/revista-somos-15-anos-renuncia-alberto-fujimori-hablan-testigos-noticia-1856074>
- Adjudicarán tres puertos fluviales de la selva a un solo operador. (2009, 14 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/354849/adjudicaran-tres-puertos-fluviales-selva-solo-operador>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2016). *Inversiones estratégicas: Cartera de proyectos*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5644>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2007). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/quienessomos>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2008). *Acuerdo interinstitucional en la Autoridad Portuaria Nacional y la Dirección General de Capitanías y Guardacostas*. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=34475&folderId=26410&name=DLFE-1829.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Programa monetario de agosto 2015: BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 3.25%*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-08-13.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Distintos conceptos de la liquidez internacional del BCRP*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_010.xls

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Ucayali: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Ucayali-Atractivos.pdf>
- Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.
- Boyle, F. T. (2008). Situación actual y perspectiva del desarrollo de los puertos fluviales del Perú. En *Seminario Internacional sobre desarrollo de Puertos Fluviales e Hidrovías*. Recuperado de http://www.oas.org/cip/docs/cursos_anteriores/19_sem_desarrpuertosfluv_peru_ago08/relacion_documentos/1.pps
- Carrión, J. F., Zárate, P., & Zechmeister, E. J. (2015). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas (Resumen ejecutivo)*. Recuperado de http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014_Peru_Resumen_Ejecutivo_Final_W_042215.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2016a). *Historia del Congreso de la República*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/historia>
- Congreso de la República del Perú. (2016b). *Congresistas*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Congresistas>
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Decreto Supremo N°005-2012. Reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012).
- Dossier Regional: Loreto y Ucayali: Economía. (2009). *Perúeconómico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/40/articulos/459>

Ernst & Young. (2012). *Guía de negocios e inversión: Brasil – Perú 2012/2013*.

Recuperado de

<http://capebras.org/sites/default/files/Gu%C3%ADa%20de%20negocios%20e%20inversi%C3%B3n%20Brasil-%20Per%C3%BA%202012-2013.pdf>

Espinoza: Agendas de Nadine fueron determinantes para renunciar. (2015, 16 de diciembre).

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/espinoza-agendas-nadine-fueron-determinantes-renunciar-noticia-1864287>

FDC-Consultores. (2013). *Resumen de Historia del Grupo Ultramar, SGI Transtotal*

Agencia Maritima S.A. Lima, Perú: Autor.

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*

[Reporte global de competitividad 2014-2015]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Foro Económico Mundial [FEM]. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*

[Reporte global de competitividad 2015-2016]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

García, E. (2013, 31 de julio). MTC planea dar en concesión otros cuatro puertos de

ENAPU. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresamtc-planea-dar-concesion-otros-cuatro-puertos-enapu-2072359>

Grupo Transtotal Perú. (2015). *Memoria anual 2014* [Documento interno]. Lima, Perú:

Autor.

Grupo Ultramar. (2015). *Historia Ultramar*. Recuperado de

<http://www.ultramar.cl/historia.html>

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones].

New York, NY: The Macmillan. (Documento original publicado 1957)

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2013a).

Ficha de proyecto Centro Logístico Intermodal de Pucallpa. Recuperado de http://www.iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto.aspx?h=31

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2013b).

Ficha de proyecto Construcción del Nuevo Puerto de Pucallpa. Recuperado de http://www.iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto.aspx?h=1407

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2014).

Eje del Amazonas. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Page/PageDetail?id=119>

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2015).

Ficha de proyecto: Construcción del Nuevo Puerto de Pucallpa. Recuperado de http://www.iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto.aspx?h=1407

Instituto de Consultoría. (2013). *Plan de desarrollo urbano de Coronel Portillo, el cual incluye los distritos conurbados de Callería, Yarinacocha y Manantay – Provincia de Coronel Portillo – Región Ucayali.* Lima, Perú: Instituto de Consultoría.

Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. (2015). *Perú encabeza lista de países de las Américas con más víctimas por delincuencia.* Recuperado de http://www.iep.org.pe/peru_encabeza_lista_de_paises_de_las_americas_con_mayor_porcentaje_de_victimas_por_delincuencia.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Análisis etnosociodemográfico de las comunidades nativas de la Amazonía, 1993 y 2007.* Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, 14 de febrero). *Economía peruana crece por 15 años consecutivos* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-crece-por-15-anos-consecutivos-7441/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03004.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Evolución de la población censada rural, según departamento y año censal*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03005.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *PEA ocupada, según ramas de actividad y ámbitos geográficos*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-6_13.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Ucayali: Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal 2008 – 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La estrategia focalizada: Cómo el tablero de control balanceado de las compañías prospera en el nuevo entorno de los negocios]. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ley 29873. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Congreso de la República del Perú. (2011).

Ley 29981. Ley Que Crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Modifica la Ley 28806, Ley General de Inspección del Trabajo, y la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú. (2013).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Guía práctica para Brasil*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/comercio/guia-exportacion/pdfs/05_BRASIL.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/UCAYALI.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Acuerdo de complementación económica entre Perú y los estados parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay)*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Reportes de comercio bilateral*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=793>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro1.xls

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/Portal_de_Transparencia/Proyecciones_MacroEconomicas/cuadro1.xls

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2013). *Primer Parque Ecoindustrial de Pucallpa albergará a 166 empresas en una extensión de 44 hectáreas*.

Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/1966-primer-parque-ecoindustrial-de-pucallpa-albergara-a-166-empresas-en-una-extension-de-44-hectareas>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2009). *Proyecto IIRSA Norte:*

Tramos viales del Eje Multimodal Amazonas Norte. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/documentos/IIRSA%20Norte%20web.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Inauguran en Pucallpa nuevo servicio de Internet con banda ancha*. Recuperado de

<http://www.fitel.gob.pe/noticia-inauguran-pucallpa-nuevo-servicio-internet-con-banda-ancha.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014a). *Instalaciones portuarias*.

Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/04_portuaria/infraestructura_portuaria_2014.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014b). *Infraestructura de transporte de Ucayali*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/departamental/2014/transportes_infraestructura_ucayali_2014.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Plan nacional de acción ambiental: PLANAA-*

Perú 2011-2021 (2a ed.). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

- Moneda peruana cambiará de denominación de “nuevo sol” a “sol”. (2015, 12 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/moneda-peruana-cambiara-denominacion-nuevo-sol-sol-2148228>
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA]. (2015). *OEFA inauguró oficina desconcentrada en Ucayali y se reunió con autoridades ambientales y universitarias del departamento*. Recuperado de <https://www.oefa.gob.pe/noticias-institucionales/oefa-inauguro-oficina-desconcentrada-en-ucayali-y-se-reunio-con-autoridades-ambientales-y-universitarias-del-departamento>
- Perú cayó cuatro puestos en ránking de competitividad mundial. (2015, 29 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-retrocede-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundialwef-noticia-1844686>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Port concessions extended in Singapore [Las concesiones portuarias extendidas en Singapur]. (2010, 12 de marzo). *Baird Maritime*. Recuperado de http://www.bairdmaritime.com/~baird/index.php?option=com_content&view=article&id=5880:port-concessions-extended-in-singapore&catid=68&Itemid=59
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* [Ventaja competitiva: Creando y sosteniendo rendimiento superior]. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations* [La ventaja competitiva de las naciones]. New York, NY: The Free Press.

- Porter, M. E. (2005). ¿Qué es la competitividad?. *Apuntes de Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-3. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/5_14558.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013). *Plan nacional de seguridad ciudadana 2013-2018*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>
- PROINVERSIÓN adjudicará el 5 de mayo el proyecto Hidrovía Amazónica. (2014, 20 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/proinversion-adjudicara-5-mayo-proyecto-hidrovia-amazonica-2087776>
- Pucallpa: Más de 3 mil trabajos se crearán con Parque Ecoindustrial. (2013, 1 de noviembre). *Perú.com*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/pucallpa-mas-3-mil-trabajos-se-crearan-parque-ecoindustrial-noticia-206159>
- Quispe, M. (2015, 22 de mayo). Ollanta Humala recibió a primer ministro chino y abordó proyecto de tren transoceánico. *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/1972-hoy-llega-primer-ministro-chino-y-afianzara-relaciones-con-el-peru>
- Resolución N°554-2011-JNE. Proclamación de resultados Elecciones Generales 2011. Presidencia del Consejo de Ministros. (2011).
- Schekkerman, J. (2004). *Enterprise architecture validation: Achieving business aligned and validated enterprise architectures* [Validación de la arquitectura empresarial: El logro de negocios alineados y arquitecturas empresariales validados]. Recuperado de <http://www.enterprise-architecture.info/Images/Extended%20Enterprise/Enterprise%20Architecture%20Validation%20Full%20version.pdf>

- Sistema Nacional de Defensa Civil. (2004). *Plan nacional de prevención y atención de desastres* (Tomo I). Recuperado de http://sinpad.indeci.gob.pe/UploadPortalSINPAD/plan_nacional_preven_15ene041.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (1999). *Régimen de la Amazonía*. Recuperado de http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=334&Itemid=545
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Consulta de RUC*. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Transparencia Internacional: Perú continúa con alto índice de corrupción. (2013, 3 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/transparencia-internacional-peru-continua-alto-indice-corrupcion-2082677>
- Universidad Politécnica de Valencia [UPV] & Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA]. (2003). *Evaluación de los principales puertos de América del Sur: Análisis institucional, técnico y económico*. Recuperado de <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/01721.pdf>
- Vega, M. (2008). *Alianza estratégica Perú-Brasil*. Recuperado de <http://www.capebras.org/?q=node/6>